

INFORME PRACTICAS EMPRESARIALES EMPRESA SABANALAC S.A



NICOLAS DIAZ PACHECO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2024

INFORME PRACTICA EMPRESARIAL SABANALAC S.A

NICOLAS DIAZ PACHECO

Informe de práctica presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales

Asesor

Mg. ALFONSO CANONIGO GALVIS

Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD NEGOCIOS INTERNACIONALES

VILLAVICENCIO

2024

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Contenido

	Pág.
Resumen	8
Abstract.....	9
Glosario	10
Introducción.....	11
1. Objetivos	12
1.1. Objetivo General.....	12
1.2. Objetivos específicos	12
2. Justificación.....	13
3. Perfil de la empresa	14
3.1. Misión	14
3.2. Visión.....	14
3.3. Ubicación Geográfica	15
3.4. Estructura Organizacional.....	15
3.5. Departamento en donde se desarrollo la practica	16
3.6. Funciones del practicante dentro de la empresa Sabanalac S.A	17
3.6.1 Alistamiento de documentación interna.....	17
3.6.2 Establecer lazos con clientes potenciales.....	17
3.6.3 Reestructuración logística para el mercado exterior	18
4. Análisis DOFA (Ver anexo 1).....	19
4.1. Fortalezas	19
4.2. Debilidades	20
4.3. Oportunidades	21
4.4. Amenazas	22
4.5. Análisis cruzado de DOFA (Ver anexo 2).....	23
5. Planteamiento del Plan de Mejora.....	24
5.1. Identificación del programa	24
5.1.1 Importancia	24

5.2. Propuesta de mejora (Ver anexo 3).....	25
6. Alcances	27
Conclusiones.....	28
Referencias bibliográficas	29
7. Anexos.....	31

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1 Ubicación geográfica planta Sabanalac S.A.....	15
Figura 2 Organigrama Sabanalac S.A.....	16
Figura 3 Organigrama del Departamento de Comercio Exterior.....	26

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1 Análisis DOFA.....	31
Anexo 2 Análisis cruzado DOFA	31
Anexo 3 Plan de mejora para Sabanalac S.A.....	32

Resumen

Este documento, parte importante del proceso de formación profesional, tiene como objetivo presentar la empresa Sabanalac S.A y ofrecer una visión detallada de la empresa y su entorno operativo y administrativo. Por ello, se realiza un análisis DOFA con el objetivo de identificar las fortalezas, debilidades y amenazas relacionadas con el desempeño de la empresa y la competencia en el mercado como base para la elaboración de planes de mejora. El principal objetivo de este plan es beneficiar a la empresa y a sus clientes, optimizar procesos y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Al concluir el documento, se destacan las propuestas del plan de mejora que se realizaron con base en la experiencia como practicante del área logística y comercial y que ha sido validada y aprobada por la empresa, expresando el compromiso con la ejecución efectiva a la orientación de estrategias dirigidas a la optimización de recursos y exploración de mercados.

Palabras clave: Internacionalización, gestión, logística integral, incursión, inteligencia de mercado, comercio exterior.

Abstract

This document, an important part of the professional training process, aims to present the company Sabanalac S.A. and provide a detailed overview of the company and its operational and administrative environment. Therefore, a SWOT analysis is carried out with the objective of identifying the strengths, weaknesses and threats related to the company's performance and the competition in the market as a basis for the development of improvement plans. The main objective of this plan is to benefit the company and its customers, optimize processes and strengthen the company's position in the market.

At the conclusion of the document, the proposals of the improvement plan are highlighted, which were made based on the experience as a trainee in the logistics and commercial area and have been validated and approved by the company, expressing the commitment to the effective implementation of strategies aimed at optimizing resources and market exploration.

Key Word: Internationalization, management, integrated logistics, incursion, market intelligence, foreign trade.

Glosario

Canal Food service: Sector de la industria alimentaria que se dedica a la preparación, distribución y venta de alimentos y bebidas fuera del hogar. Orientado a restaurantes, comedores institucionales y catering. (Patrocinador, 2023)

Canal Retail: Sector de la venta al por menor, donde los bienes y servicios se venden directamente a los consumidores finales para su uso personal o doméstico. (Rada, K. B., 2024)

Canal Co-manufactura: Sector de venta en donde se producen bienes o servicios para una empresa en concreto bajo marca propia. (Yuridia, 2021)

Certificación FDA: Se refiere al cumplimiento de las regulaciones y estándares establecidos por la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés). (FDA, 2022)

Departamento Comercio exterior: Es una unidad dentro de una empresa, organización, o entidad gubernamental que se encarga de gestionar y supervisar las actividades relacionadas con el comercio internacional. (Certus, 2022)

Horeca: Es un acrónimo compuesto por las iniciales de HOteles, REstaurantes y CAterings, que se utiliza para denominar al canal de distribución para alimentos. (Rentabilizar, 2024)

Internacionalización: Proceso mediante el cual una empresa extiende sus operaciones y presencia más allá de su mercado nacional para ingresar y establecerse en mercados extranjeros. (Sage, 2023)

Maquila: Se trata de un servicio en el que una empresa asume gran parte de los procesos productivos de otra. (Logistorage, 2023).

Sector Agroalimentos: Se compone de todas las actividades relacionadas con la generación de alimentos, a través de actividades como la agricultura, silvicultura, entre otras. La diversidad de nuestro país permite brindar a los consumidores alimentos y productos de origen vegetal, animal y fúngico. (De Agricultura y Desarrollo Rural, S., 2016)

Introducción

Sabanalac S.A, una empresa enfocada en la producción de productos lácteos y derivados especializados en el área de maquila, se ha enfatizado en ser un exponente dentro de los mercados nacionales teniendo presencia en la mayoría de los almacenes a lo largo de Colombia. Con una visión que brinda una cobertura completa en el país resaltando la marca propia en una relación calidad precio, la empresa ha enfatizado la mejora en diferentes áreas para optimizar procesos y poder mantener el desarrollo en el mercado altamente competitivo.

El presente informe centraliza la experiencia del practicante de Negocios Internacionales en el departamento de aliados de Sabanalac S.A. Dentro de los procesos realizados en la empresa se logró identificar una complejidad significativa en el área comercial debido a la alta competitividad en el mercado, condicionando la variedad de marcas y competencia de precios en los productos. Resolver este inconveniente proporciona una gran oportunidad para posicionar la empresa en base a sus fortalezas operativas y cobertura en un mercado mayor.

Este documento plantea un plan de mejora el cual cubre estrategias de corto, mediano y largo plazo. La implementación de estas estrategias tiene un alcance mayor al problema principal. Se pronostica que no solo brinda solución a la competitividad y baja producción, sino que incrementen los procesos operativos dando un margen mas alto de ganancias y acabando con la perdida de productos en fechas cortas, fortaleciendo a la empresa en el mercado como productora. Este plan busca posicionar a Sabanalac S.A en un mercado mayor como productor destacado, desarrollando productos de alta calidad sin abandonar su compromiso con la tradición y sostenibilidad.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Adquirir un conocimiento profundo y ofrecer un apoyo eficiente en los procesos y responsabilidades asociados al rol de agente comercial internacional durante un periodo de prácticas.

1.2. Objetivos específicos

- Implementar inteligencias de mercado para generar un mapa de datos donde pueda encontrar oportunidades comerciales, identificar competencia, aumentar eficiencia operativa, con énfasis en resultados medibles y realizables, en los primeros dos meses de prácticas.
- Desarrollar y ejecutar el alistamiento de procesos internos para la internacionalización por medio de entidades gubernamentales, cumpliendo los requerimientos a lo largo de las exportaciones, en los primeros tres meses de prácticas.
- Participar en las diferentes convenciones y ferias de agroalimentos con énfasis en el mercado internacional, estableciendo relaciones con clientes potenciales, por medio de propuestas comerciales durante los meses de prácticas.
- Adecuar los procesos logísticos internos brindando una eficiencia optima en la capacidad de carga, manipulación de la mercancía y transporte internacional, supervisando y gestionando de manera proactiva los lineamientos de esta labor.

2. Justificación

La implementación del plan de mejora propuesto en este informe sustenta la evaluación de la situación gerencial y comercial de Sabanalac S.A. Destacan aspectos fundamentales que subrayan la necesidad de abordar la problemática identificada:

Competitividad en el mercado nacional. La competencia por cobertura en el mercado nacional es difícil de abordar debido a lo saturado que se encuentra el consumidor por opciones, por lo que la elección de este se basa en la fidelidad por la marca, mitigar esta problemática es fundamental para lograr un éxito empresarial, maximizando las opciones de Sabanalac S.A, la búsqueda de nuevos mercados contribuirá con el crecimiento de la empresa en un nuevo mercado.

Poca planeación en órdenes de compra. La planeación estratégica en los ordenes de compra es fundamental para lograr una logística eficiente. La resolución del problema identificado impacta directamente a la productividad de la empresa disminuyendo la operatividad de las áreas, cumplir con los pronósticos de pedidos es esencial en la construcción del sostenimiento de la empresa, la labor comercial mejora la eficiencia interna, gestionando clientes y reforzando las ordenes de compra con los clientes.

3. Perfil de la empresa

Sabanalac S.A es una empresa fundada con el objetivo de ser los mayores productores de lácteos, con mas de setenta años en el mercado y presencia en todo el país, caracterizada por llevar una imagen marcada de tradición sin dejar de lado la innovación, la empresa se centra en la creación de productos altamente nutritivos enfocadas en el corazón y necesidad del cliente, al trabajar con más de ocho empresas le permite ser competitivo en la línea de producción y distribución a nivel nacional.

Dentro de su campo de acción se especializan en maquila de marca propia, retail y producción industrial, trabajando junto al outsourcing y equipo de ventas.

3.1. Misión

Comercializamos productos alimenticios, nutritivos y saludables con altos estándares de calidad a precios justos para alimentar a las familias colombianas.

3.2. Visión

En el 2025 seremos una compañía de alimentos, lácteos y bebidas que lograra una venta de 1100.00.000 millones de litros, con una ventana de productos de valor agregado de 22.000.000 de litros, un margen antes de impuestos del 6%. Ofreciendo productos nutritivos, saludables y accesibles y un portafolio relevante para cada línea de negocio. Honrando nuestros valores, la integridad de la palabra y el valor de las personas que trabajan en la compañía, las expectativas de nuestros stakeholders, la responsabilidad para con nuestros clientes, consumidores y proveedores.

3.3. Ubicación Geográfica

Figura 1

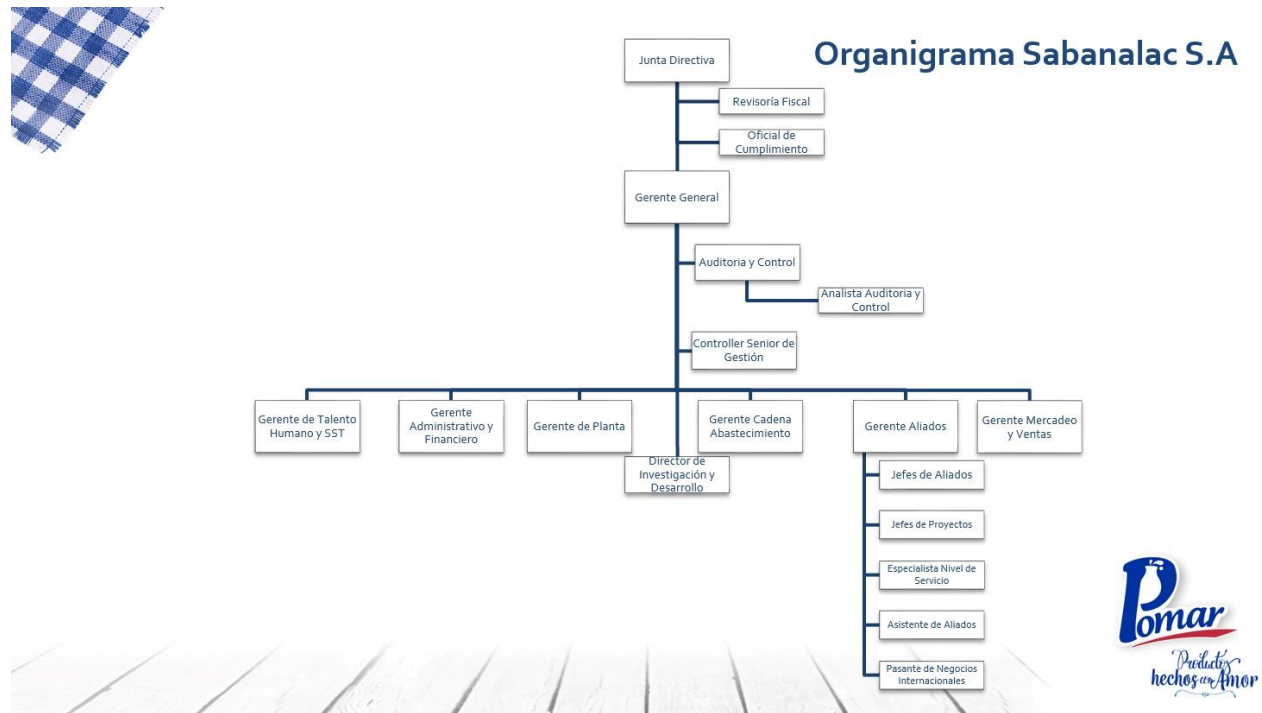
Ubicación geográfica planta Sabanalac S.A



Nota: La presente figura muestra la ubicación de la planta Sabanalac S.A situada en Cajicá, ubicada en Cajicá-Tabio #Km 3, Cajicá, Cundinamarca, tiene acceso sencillo y estratégico para el desarrollo de las actividades tanto operativas como comerciales de Sabanalac S.A. (Maps, 2024)

3.4. Estructura Organizacional

El organigrama que se presenta a continuación es la representación estructural de la empresa Sabanalac S.A, donde como gerente general esta Nelson Molano, bajo su dirección se despliegan las áreas como talento humano, área administrativa y financiera, esenciales para el desarrollo de la compañía, también se encuentran las áreas de planta, área de investigación y desarrollo y cadena de abastecimiento, importante labor para los procesos de producción en la planta, por último se encuentra el área de mercadeo, ventas y el área de aliados que en conjunto se encargan de la parte comercial la cual brinda rentabilidad en la empresa, dentro del departamento de aliados funciona el 90% de la operatividad en la empresa, esto recae una mayor presión para el funcionamiento adecuado de la empresa, dentro de esta área se encuentran el jefe del sector retail y jefe del sector industrial, el especialista de servicio y el analista de datos completan la función bajo una base de datos en ordenes de compra y solicitudes de clientes.

Figura 2*Organigrama Sabanalac S.A*

Nota: esta figura evidencia la estructura organizacional de la empresa Sabanalac S.A haciendo énfasis en la Gerencia de Aliados la cual representa una participación importante. Fuente: Elaboración departamento de talento humano.

3.5. Departamento en donde se desarrollo la practica

Como estudiante de Negocios Internacionales con énfasis en logística, rama clave para comprender y optimizar los procesos comerciales, este enfoque se ha convertido en la base para adquirir las herramientas y habilidades necesarias para sobresalir en diversos roles en logística. Mi formación académica cubrió temas importantes como la gestión de la cadena de suministro y abastecimiento, la planificación, gestión de logística y comercio internacional y el desarrollo de nuevas habilidades dentro del entorno social.

Dentro de mi periodo de practicas profesionales, logre aplicar, reforzar y consolidar las herramientas y conocimientos en la integración del departamento de aliados, en ella pude explotar al máximo mis habilidades sociales y logísticas, en esta posición además de gestionar de manera eficiente los procesos logísticos de transporte y embalaje, tuve la oportunidad de participar en el sector comercial yendo a convenciones, ruedas de negocio y visitar a clientes potenciales, obteniendo contactos importantes y gestionando canales de venta. Mi labor desempeñada se

caracterizaba por ser integral en el sector operativo y comercial, demostrando mis capacidades de desafíos logísticos y relaciones interpersonales.

Adicional, asumí la responsabilidad de incursionar en nuevos mercados bajo la dirección de la gerente de área fortaleciendo mis conocimientos adquiridos en la carrera y poniendo en práctica la gestión de logística internacional junto con la gestión de clientes potenciales, trabajando siempre en un entorno dinámico.

3.6. Funciones del practicante dentro de la empresa Sabanalac S.A

El rol del practicante en la empresa no sigue un conducto establecido, es la persona en cargada de preparar a la empresa de manera logística y documentaria para la correcta internacionalización, al actuar como intermediario entre las áreas es clave para entablar una sinergia a lo largo del proceso para responder de manera efectiva y eficiente al mercado exterior.

3.6.1 Alistamiento de documentación interna

Dentro de este proceso adecuar a la empresa es una tarea crucial para la internacionalización. Es importante determinar los agentes involucrados para cumplir con todos los requerimientos solicitados. Para lograr esto se realiza un análisis interno de la empresa en las áreas de interés como producción validando las certificaciones de los productos y su vida útil.

3.6.2 Establecer lazos con clientes potenciales

Esta es la tarea fundamental para lograr una internacionalización exitosa, encontrar el nicho para conseguir clientes potenciales es la clave para dar a conocer la empresa, esto se logra en los centros de negocios, macrorrueda de negocios y convenciones, allí se encuentran empresas del sector de agro alimentos, donde tienen un alto intereses en nuevos productos para sus mercados, son un foco importante para la empresa en el cual pueden darse a conocer o reforzar lazos con contactos previos y generar nuevos contactos.

3.6.3 Reestructuración logística para el mercado exterior

Un buen embalaje ahorra daños en transporte en donde se ven reflejados en la periodicidad de pedidos por la buena logística internacional. Para lograr un excelente embalaje se debe analizar el historial de envíos donde se pueden identificar falencias del transporte, portabilidad del producto y condiciones de transporte, con estos indicadores se adquieren propiedades específicas para el transporte del producto, allí se efectúan adecuaciones al empaque y al embalaje para que resista las posibles situaciones en un envío a otro país, generar una seguridad al cliente en que la mercancía llegará en condiciones óptimas de comercialización, consiguiendo fidelización con clientes.

4. Análisis DOFA (Ver anexo 1)

El análisis DOFA es una importante herramienta de gestión empresarial que implica estudiar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas de una empresa o de un proyecto específico para identificar sus aspectos positivos y negativos. En el proceso de toma de decisiones, desde la planificación estratégica hasta la evaluación de proyectos, los análisis brindan una descripción general completa para ayudar a las organizaciones a mantenerse competitivas y adaptarse a los desafíos del mercado. (Kiziryan, 2015)

Complementando esta herramienta se encuentra el análisis DOFA, con ella se puede concretar de manera mas especifica las estrategias que se deben aplicar, al identificar los valores internos de la compañía y reflejarlos con los valores externos se potencian las fortalezas y maximiza las oportunidades de la empresa, también se reestructuran debilidades y neutraliza las amenazas. (Quiroa, 2024)

4.1. Fortalezas

Producción de gran rendimiento para suplir la demanda

Cuenta una planta de producción de no más de un año de antigüedad, donde su capacidad máxima es de veinte mil litros diarios, esto permite una producción continua de diferentes productos, cumple esta cantidad de litros con máquinas totalmente nuevas, las cuales permiten la eficiencia y supervisión total dentro de los procesos.

Al tener una cantidad grande de clientes la planta debe condicionarse para suplir los requerimientos del cliente, adicional a ello, se gestiona una ampliación en el cuarto frio y la adquisición de un horno mas grande, con esto se logra un ahorro de materia prima.

Portafolio de productos integral para los clientes y consumidores

Se presenta bajo un portafolio el cual contempla lácteos, derivados y bebidas (yogures, quesos, proteínas, bebidas vegetales, bebidas refrescantes, cafés y tes), esta integralidad en sus productos le proporciona un gran valor dentro del mercado nacional haciéndolo uno de los más completos en su portafolio llegando a cubrir cualquier necesidad de sus clientes.

Desarrollo de nuevos productos bajo la dirección del cliente

La empresa ofrece a sus clientes el desarrollo de nuevos productos bajo la directriz de Investigación y Desarrollo, allí se estudia la viabilidad del producto requerido, vida útil y características técnicas.

Bajo este departamento brinda un valor agregado para el mercado comercial y poder sacar un producto antes que otros.

Tratamiento del agua para el funcionamiento de la planta

Se cuenta con una pequeña planta auxiliar la cual tiene un sistema de tratamiento de agua potable, este recurso hídrico se distribuye en toda la empresa, y el agua tratada netamente para la producción.

Al ser una empresa sostenible genera un impacto positivo en el medio ambiente y potencializa la eficiencia de sus recursos naturales.

4.2. Debilidades*Organización limitada en la planeación de las ordenes de compra*

Las herramientas que dispone la empresa para las ordenes de compra no son suficientes, puesto que a principio de mes desconocen la cantidad de pedido relacionados al mes anterior, esto les representa un cambio notorio de pedidos mes a mes, poco monitoreada afectando el flujo de la producción constante.

Establecer pedidos mínimos y máximos a cada cliente es esencial para mantener un margen poco cambiante relacionado al mes anterior, eso les representa un aprovechamiento óptimo de los recursos que no se manifiestan en perdidas de productos por falta de pedidos.

Poca estructuración en los insumos de materia prima

Uno de los grandes desafíos es la rotación de materia prima, al ser tan variados el uso de estos insumos en ocasiones no es lo esperado, eso se refleja con insumos expirados que no se puede utilizar, adicional a ello la mayoría de los insumos son importados esto requiere mas tiempo en transporte cuando se requiere de manera urgente.

Proporcionar un listado de vida útil para su producción, con ello se logra maximizar el alistamiento de pedidos requeridos son dejar vencer insumos, operativamente se alcanza un ahorro en materia prima que llega a reducir el costo de producción.

Devoluciones marcadas en cada envío a sucursales comerciales

La empresa enfrenta la situación que sus productos no logran llegar en perfectas condiciones a sus destinos, en consecuencia, se asumen devoluciones de pedidos por afectaciones o daños, representando un costo adicional por transporte y nueva producción.

La implementación de un nuevo embalaje en el transporte logra entregar el producto en mejores condiciones, haciendo eficiente y seguro, al asumir este embalaje puede existir un costo más elevado en producción, pero se alinea con el margen de devoluciones.

4.3. Oportunidades*Planeación constante de la demanda*

De manera semanal se reúne el equipo de planeación para hacer un estimado de producción de acuerdo con la regularidad de pedidos y comportamiento del mercado, afines de esta planeación se logra una anticipación a los posibles pedidos que se vayan a hacer optimizando costos en pedidos.

Desarrollo de nuevos proyectos para clientes

La empresa cuenta con dos canales (retail y co-manufactura) los cuales se encargan de gestionar proyectos para cada sector, esto presenta como oportunidad de desarrollo en diferentes áreas y productos los cuales puede ser tomados como marca propios empoderando el portafolio de la empresa.

Canales de comercialización de producto

El canal food service se implementa para complementar la venta y generar fidelidad con otros tipos de clientes el cual se conoce como HORECA, el aporte positivo de este sistema es expresado en la diferenciación al acercamiento con nuevos mercados, se logran clientes y no solo compradores.

Estudio de mercado por medio de herramientas virtuales

Los datos que se reflejan de la oferta son estudiados minuciosamente por la empresa donde puede comprender el comportamiento y gustos del mercado, junto al equipo de marketing se logra el objetivo de llegar a los nichos correspondientes y tener mas acercamiento con los clientes potenciales.

4.4. Amenazas

Competitividad saturada en el mercado

Al ser uno de los países que más lácteos consume, su mercado en este sector es bastante marcado, se encuentran múltiples empresas que ofrecen estos productos y algunas con más antigüedad que otras, esto se entiende como una competencia más compleja por experiencia.

Una posible solución es la diferenciación en calidad o precios, estos indicadores varían con respecto a la situación del consumidor, ofreciendo el mejor resultado posible para generar una actuación óptima en el mercado. Otra alternativa que se maneja es la maquila de productos en marca propia de empresas reconocidas, con ello se consigue una sinergia entre empresas.

Costos de transportes logísticos costosos

El estado en el que se encuentran las vías del país representa una difícil ejecución de envíos, el deterioro de las vías y el alza de los peajes encarece los precios de transporte para la empresa, consecuentemente no es viable vender productos a ciertas partes del país por complejidad en transporte, perdiendo clientes potenciales.

La asociación con transportadoras puede ser una gran salida, la regularidad de pedidos logra bajar el margen de costos en transporte, con esto se logra sobrellevar el desafío de envíos.

Incrementos en precios de materias primas

La empresa esta en una constante búsqueda de proveedores que logren acertar en el precio ideal de insumos, es complicado mantener un margen de producción cuando los precios de insumos fluctúan durante las temporadas.

4.5. Análisis cruzado de DOFA (Ver anexo 2)

Estrategias FO

Destacando el potencial de producción que cuenta la planta y en conjunto con la planeación estratégica de la demanda se logra un estudio robusto de nuevos mercados en donde se viabilice potenciales oportunidades de negocio en otros nichos, esto con el objetivo de explorar un mercado menos saturado con el contacto de clientes potenciales en otros países, validando permisos y TLC que beneficien a ambas partes, esto permitirá explotar al máximo el potencial productivo de la empresa y un portafolio integral, se logra una incursión en las necesidades de otros países. Una ventaja positiva es la sostenibilidad con el medio ambiente, puesto que en el mercado internacional es uno de los factores principales de compra.

Estrategias FA

Ante los inminentes cambios socioeconómicos que se ven reflejado en los volúmenes de venta, se opta por nuevos canales, como lo son los HORECA y mercados internacionales, esto se consigue debido a que la empresa es líder en costos nacionales para sus clientes, además, la periodicidad de pedidos será con mejor tiempo de respuesta ya que se harán en pedidos a largo plazo, esto regula de manera significativa los costos logísticos, puesto que en los términos de negociación se logra llegar a ese punto.

Estrategias DO

Ante las fluctuaciones de devoluciones que presenta la empresa y las herramientas que tiene para la planeación de la oferta se implementa una sistema de datos en donde muestras las ciudades donde presentan más devoluciones, la adaptación a esta medida lograra en gran parte una baja en devoluciones, una aprovechamiento de materia prima y completar en un alto porcentaje las ordenes de compra, esto resulta en una logística operativa y de transporte eficiente con la que se satisface al cliente.

Estrategias DA

Lograr una gestión apropiada de los recursos permite anticipar a las fluctuaciones en las órdenes de compra y costos de transporte, optimizar las materias primas y centrar los pedidos de insumos para que alineen con los tiempos en tránsito y así lograr tener los insumos correspondientes en el momento de producción. Estos procesos se respaldan en un plan de contingencia en concreto para los cambios pronunciados por los consumidores, esta estrategia compensa las debilidades de la empresa en las ordenes de compra y prever los pedidos para responder de la mejor manera posible.

5. Planteamiento del Plan de Mejora

Un plan de mejora es un documento estratégico que identifica, prioriza y enfoca áreas de oportunidad o procesos que requieren mejora en su organización. El propósito es identificar objetivos primordiales y actividades específicas para aumentar el desempeño y la productividad en áreas clave del negocio u organización. Implementar planes de mejora beneficia a las empresas en aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos y servicios, automatizar procesos, mejorar la competencia y la satisfacción del cliente, optimizar los recursos, promover la innovación y la colaboración y reducir los costos operativos. (Significadosweb, 2024).

5.1. Identificación del programa

Reconociendo que la empresa atraviesa múltiples desafíos, en concreto la saturación en el mercado a causa de la competencia, evitando explotar el potencial de las maquinarias predisuestas en producción. Con el propósito de superar estas problemáticas, se ha realizado un plan estratégico que implementa la creación del departamento de comercio exterior el cual reúna un equipo capaz de suplir las necesidades del mercado internacional, este grupo realizara la consolidación operativa comercial para incursionar en nuevos países por medio de diferentes canales. Estas estrategias enfatizan la eficiencia de máquinas en planta, disminución de pérdidas económicas y responder de manera efectiva a las demandas específicas de los clientes.

5.1.1 Importancia

La relevancia de abordar este problema radica en la pérdida de producto a causa de la baja de pedidos por parte de los clientes, perjudicando la productividad de la empresa, pérdida de materia prima a falta de cambios en ordenes de compra, disminuir esta problemática con otro nicho de clientes y una demanda diferente a la nacional brinda una regularidad en pedido logrando normalizar significativamente a la empresa, maximizando los esfuerzos operativos y logísticos y logrando abarcar un mercado objetivo.

5.2. Propuesta de mejora (Ver anexo 3)

Después de realizar el análisis interno de la compañía se identifica las debilidades mas significativas, se propone un plan integral con el objetivo de superar estos desafíos, dado que la empresa dispone de certificaciones importantes como FDA, una planta de producción capaz de suplir la necesidad de mas de 8 clientes a la vez, se lleva a cabo un estudio de mercado evaluando diferentes países con un estilo de consumo similar al nacional, con tratados de libre comercio y una cercanía geográfica estratégica para llegar a los nuevos mercados. La finalidad de esto es lograr un mapeo de los posibles países a los cuales incursionar con los productos de la compañía siendo nuevos o mejores a los productos locales del país aportándole el factor diferenciador en el mercado del país a entrar, estudiando a su vez la competencia en cada país correspondientes, estos indicadores generan una visión de encontrar clientes potenciales en estos países que estén interesados en importar mercancía.

Además, se buscar asistir a todas las convenciones y macrorrueda internacionales del sector agro alimentos conversando y entablado relaciones con clientes potenciales en los países seleccionados, implementar estas acciones poco a poco se ira reconociendo la compañía en el mercado internacional.

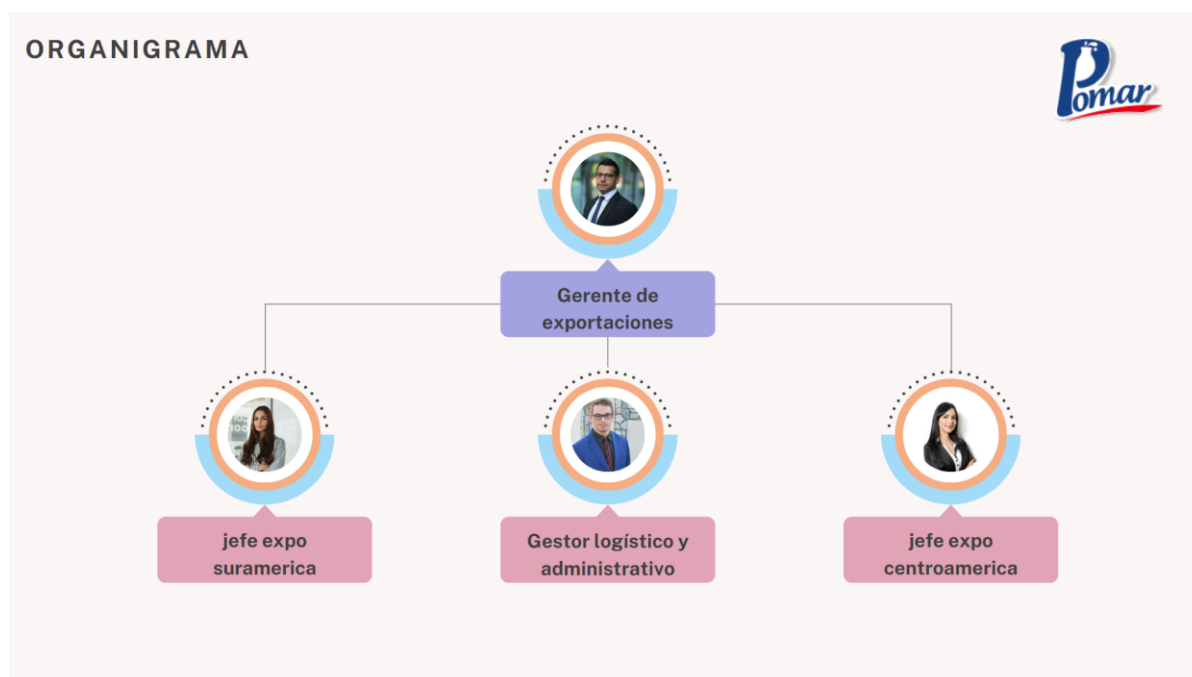
Para completar esta gestión se crea el departamento de comercio exterior, el cual se encargará del seguimiento y crecimiento de la empresa en el mercado exterior. Aquel departamento tendrá como labor conectar las áreas operativas y comerciales, implementando nuevas tecnologías en sus procesos documentarios como facturación, acorde a los requerimientos de exportación, programas ip con indicadores de registros de exportación ajenos a los pedidos de compras nacionales. Entablar procesos de internacionalización con organizaciones gubernamentales de apoyo como la DIAN y Procolombia, las cuales mantendrán al tanto de los cambios legales dentro de las exportaciones.

Para esta responsabilidad se realiza un organigrama que se presenta en la imagen a continuación donde se evidencia la estructura organizativa del departamento de comercio exterior en Sabanalac S.A, donde como gerente de exportaciones se encuentra la persona que gestiona los relacionamientos con los clientes de los países, asegura calidad de servicio adecuada y promueve la venta de los productos, así como supervisar el cumplimiento del departamento como ordenes de compras y eficiencia en transporte, bajo esta directriz se encuentran los agentes claves para la

correspondiente gestión de los procesos, los jefes de Suramérica y Centroamérica gestionando los requerimientos aduanero para los países ubicados en su geografía, así como la venta del portafolio de productos en la región, también tienen relacionamiento directo con los clientes de su ubicación brindando acompañamiento en sus ordenes de compra, por ultimo contamos con gestor logístico y administrativo, este agente es crucial para el buen funcionamiento del departamento el cual se encarga de ser el puente entre el área comercial y operativa, pues es aquel que gestiona el seguimiento de los productos desde su fabricación hasta su entrega, también brinda validez en los procesos de facturación y entrega de mercancía, sin este agente se producen muchos vacíos dentro de las exportaciones.

Figura 3

Organigrama del Departamento de Comercio Exterior



Nota: esta figura evidencia la estructura organizacional del departamento de comercio exterior de la empresa Sabanalac S.A.

Este departamento será el encargado de hacer alianzas estratégicas con agencias aduaneras, navieras y organizaciones de apoyo. Este enfoque busca asegurar una expansión de la empresa Sabanalac S.A reconociendo el potencial de planta y el desarrollo de productos nuevos con una vida útil acorde al mercado internacional.

6. Alcances

Se espera que, con la estrategia mencionada previamente, la empresa continúe creciendo de manera potencial, tenga una mejora en la eficiencia para todos los procesos que implica la comercialización de los productos, generar satisfacción con los clientes existentes y nuevos, cumplir con los plazos de entrega y a su vez reducir devoluciones de pedidos, ofrecer un mercado portafolio integral y reforzar los objetivos de la empresa llegando a expandirse su presencia de manera nacional e internacional, logrando llegar a más mercados.

Conclusiones

Durante mi periodo de prácticas en Sabanalac S.A, tuve la oportunidad de ser participe en la gestión de internacionalización, realizar acercamiento con clientes potenciales, en el departamento de aliados el cual es el importante en la empresa. Estas acciones me permitieron aplicar y consolidar mis conocimientos en logística y comercio exterior en mi formación educativa en Negocios Internacionales, profundizando en la planificación de embalaje, inteligencias de mercado y el desarrollo de habilidades comunicativas con clientes.

La experiencia y presencia de la empresa en el mercado nacional y el enfoque en buscar nuevos mercados junto con la innovación y tradición que los caracteriza, estos elementos han sido calve en mi experiencia, durante mi tiempo en el departamento de aliados, afronte desafíos a la hora de gestionar clientes, asistir a macrorrueda de negocios y procesos logísticos fueron la base para el planteamiento del plan de mejora, el objetivo del documento no es solucionar una problemática existente si no fortalecer las áreas de la empresa para que en conjunto puedan dar frente a las oportunidades presentes en el mercado exterior, la recopilación de información identificada en el lapso de tres meses, permitiendo desarrollar herramientas eficientes que ayuden al impacto positivo de la empresa.

Para finalizar, agradecer a Sabanalac S.A por brindarme una de las mejores experiencias enriquecedoras que han contribuido de manera significativa en mi formación profesional y personal, la aplicación de mis conocimientos en un entorno internacional es de gran valor y enriquecedor.

Referencias bibliográficas

- Borrego Rada, K. (2024). *Retail: definición, características y ejemplos*. [Blog]. Tienda Nube. <https://www.tiendanube.com/co/blog/retail-definicion/>
- Certus. (2022, 20 octubre). *Las funciones del departamento de comercio exterior* [Blog]. Certus. . <https://www.certus.edu.pe/blog/cuales-son-las-funcionesdel-departamento-de-comercio-exterior-de-una-empresa/>
- Kiziryan, M. (2021). *Análisis FODA*. economipedia.com. https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html#google_vignette
- Logistorage. (2023). *¿Qué es el proceso Maquila y cuál es su aplicación?* logistorage.com. <https://www.logistorage.com/que-es-el-proceso-maquila-y-cual-es-su-aplicacion/>
- Ortega, C. (2023). *Cómo implementar un Plan de Mejora Empresarial*. questionpro.com. <https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-mejora-empresarial/>
- Patrocinador. (2023). *Food Service: ¿Qué es y cuáles son las tendencias de esta industria?* Revista la Barra. <https://www.revistalabarra.com/es/informacion-comercial/que-quiere-decir-que-una-compania-tenga-food-service>
- Quiroa, M. (2024). *¿Qué es el DAFO cruzado? Para qué sirve, ventajas y ejemplos*. economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo-cruzado-diferencia-con-eldafo-ventajas-desventajas-pasos-ejemplo-conclusioneseconomipedia.html#:~:text=4%20febrero%202024-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20DAFO%20cruzado%3F,de%20una%20empresa%20u%20organizaci%C3%B3n.>
- Rentabilizar. (s. f.). *Qué es el Canal HORECA y cómo funciona*. rentabilizar.es. <https://www.rentabilizar.es/que-significa-horeca-todos-los-detalles>
- Sage. (2023). *Internacionalización: qué significa*. sage.com. <https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/internacionalizacion/>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobierno de México. (s.f.). *Sector agroalimentario ¿cuánto lo conoces?* gob.mx. <https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/sector-agroalimentario-cuanto-loconoces#:~:text=El%20sector%20agroalimentario%20se%20compone,origen%20vegetal%2C%20animal%20y%20f%C3%BAngico.>

U.S. Food and Drug Administration (FDA). (s.f.). *¿Está realmente “aprobado por la FDA”?*. fda.gov. <https://www.fda.gov/consumers/articulos-para-el-consumidor-enespanol/esta-realmente-aprobado-por-la-fda>

Yuridia. (2021, 26 febrero). *Manufactura. ¿Qué es y cuáles son sus principales características?* plaremesa.net. <https://www.plaremesa.net/manufactura/>

7. Anexos

Anexo 1 Análisis DOFA



Anexo 2 Análisis cruzado DOFA



Anexo 3 Plan de mejora para Sabanalac S.A

Metas	Acciones	Indicadores	Hacer/Verificar	Responsable	Recursos	Plazo implementación
Visualizar oportunidades en países extranjeros	Evaluar nuestros productos en el mercado exterior	Inclusión en nuevos mercados	Acuerdos comerciales con los países	Departamento de aliados	Evento de Procolombia y herramientas de investigación (CVN, ONG)	Agosto, 2024.
	Definir la competencia en el mercado					
	Validar los requerimientos de los países objetivos					
	Determinar clasificación arancelaria					
Estar legalmente autorizados para exportar	Registrarse en el RUT como empresa exportadora bajo el código 22	documentación previa a la exportación	Cumplir con la vigencia de los documentos en cada proceso	Departamento de aliados y departamento de contabilidad	Plataforma de la Dian y plataforma de facturación (herramienta de la empresa)	Septiembre, 2024.
	Obtener la certificación de venta libre junto al registro sanitario					
	Obtener certificación de origen mediante el registro de productos en la DIAN					
	Establecer la Facturación electrónica correspondiente en el exterior					
Mejorar la capacidad de carga y transporte de nuestros productos en el extranjero	Establecer un embalaje óptimo para la carga	Porcentaje de pérdidas en transporte	Constantes pruebas de carga para optimizar mercancía	Equipo logística y servicio al cliente	Seguimiento y control en los envíos de mercancía	Septiembre, 2024
	Evaluar las condiciones de transporte					
	Proporcionar un manipuleo controlado de la carga					