



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
T U N J A



Plan De Mejora: Iniciativas Estratégicas Para Mejorar y Estructurar el Departamento De
Comercio Exterior De La Empresa Vitelsa S.A

Alix Fernanda Pineda Dallos 2251264

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Tunja

2023



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
T U N J A



Plan De Mejora: Iniciativas Estratégicas Para Mejorar y Estructurar el Departamento De
Comercio Exterior De La Empresa Vitelsa S.A

Alix Fernanda Pineda Dallos 2251264

Tutor: Docente José Alexander Cely

Opción De Grado II

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Tunja

2023

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT SUMMARY.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
INTRODUCCIÓN:.....	7
JUSTIFICACIÓN:.....	8
PREGUNTA DE REFLEXIÓN:.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
ESTUDIO DE LA EMPRESA:.....	11
MISIÓN DE LA EMPRESA:.....	12
VISION DE LA EMPRESA.....	12
VENTAJA COMPETITIVA:.....	12
Los productos que ofrece vitelsa se dividen en las siguientes categorías:	13
ANTECEDENTES	14
FALTA DE ESTRUCTURACIÓN:.....	14
RESISTENCIA AL CAMBIO:.....	16
BAJO NIVEL DE EXPORTACIONES:.....	17
RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN.	19
DIAGNOSTICO.....	21
MATRIZ PEYEA.....	21
MATRIZ PCI.....	23
MATRIZ DOFA:.....	24
PLAN DE MEJORA.	27
OBJETIVO GENERAL:.....	27
OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	27
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	28
METAS DEL PLAN DE MEJORA.....	29
INDICADORES PARA MEDIR LOS RESULTADOS DEL PLAN DE MEJORA.....	30
ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE.....	31
CRONOGRAMA.....	33
RECOMENDACIONES	34
CONCLUSIONES:	35

REFERENCIAS: 37

RESUMEN

Este plan de Mejora tiene como propósito evaluar herramientas que permitan organizar o hacer más eficientes algunos de los procesos del departamento de comercio exterior especialmente en el área de exportaciones en donde durante el proceso de práctica empresarial se detectaron mayores debilidades y falencias, ligadas a la falta de estructura del departamento, por ello durante la práctica se desarrollaron algunas actividades de mejora que aportaran a la organización e incluso tecnificación del área de exportaciones, a su vez en este plan de mejora se tocará de manera no muy profunda algunos aportes para el plan de internacionalización de la empresa en el cual se expondrá una forma de acercar a la empresa a una visión más estratégica de las exportaciones, ya que como se mencionó en el informe de práctica se evidencia que las actividades de exportación son realizadas de una forma empírica, lo cual ocasiona que los procesos sean poco estratégicos y por lo tanto lentos.

PALABRAS CLAVE: Departamento De Comercio Exterior, plan de internacionalización, Planeación Estratégica, internacionalización, Estudios De Mercado, Estimación costos, Exportaciones, Check List, Mejora Continua.

ABSTRACT SUMMARY

The purpose of this improvement plan is to implement tools to organize or more efficient some of the processes of the foreign trade department, especially in exports, where during the process of business practice were detected major weaknesses and shortcomings, linked to the lack of structure of the department, so during the practicee were developed some improvement activities that contribute to the organization and even technification of the export area, at the same time in this improvement plan will be touched in a not very deep way some contributions for the internationalization plan of the company in which will be exposed a way to approach the company to a more strategic vision of exports, since as mentioned in the practice report it is evident that the export activities are performed in an empirical way which triggers that the processes are not very strategic and therefore slow, so in this improvement plan will be exposed some activities that can be developed by the company to improve and implement in the export area of the company.

KEY WORDS: Foreign Trade Department, Internationalization Plan, Strategic Planning, Internationalization, Market Studies, Cost Estimation, Exports, Check List, Continuous Improvement.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis más sinceros sentimientos de agradecimiento primeramente con Dios por haberme permitido finalizar mi etapa de este pregrado con una experiencia tan enriquecedora como lo es la práctica empresarial. Esta es, quizá, en mi humilde opinión una herramienta de suma importancia para el reconocimiento de un estudiante, de conocer sus debilidades y fortalezas, afianzar conocimientos y ahondar en diferentes áreas de la carrera que le permitan a este desarrollar aptitudes que le faciliten desenvolverse en el campo laboral; agradecer a mis padres por todos los esfuerzos hechos cada semestre para llegar a la cristalización de este primer logro académico, a los docentes que fueron parte de mi proceso y que fueron un apoyo incondicional no solo durante el proceso de práctica sino durante el pregrado, al profesor José Alexander mi tutor quien me guio en el proceso de mi trabajo, y por último y no menos importante a la empresa VITELSA SA a Don Fernando Luna quien sin ninguna duda me dio la oportunidad de realizar las prácticas en su empresa, a mi jefe Miryam y a mis compañeros del equipo de comercio exterior en quienes encontré una capacidad de enseñar inigualable, acompañamiento, compañerismo y aprendizaje de todo los procesos relacionados con la empresa tanto generales como específicos en nuestra área, y a todo el equipo de Vitelsa Bucaramanga.

INTRODUCCIÓN:

En este trabajo se pretende no solo exponer los temas relacionados con la práctica sino además exponer el plan de mejora que según los hallazgos realizados durante el proceso de esta; la empresa VITELSA S.A es una compañía dedicada a la transformación de vidrio flotado y comercialización de vidrio de alta eficiencia arquitectónico, ofrece una variedad de productos que le han permitido posicionarse con fuerza no solo en el país sino a nivel internacional, tuvo la oportunidad de hacer la práctica en la seccional de Bucaramanga en el departamento de comercio exterior, en el cual se desarrollaban diferentes actividades tanto de importación como de exportación, como estimaciones de costos, cotizaciones internacionales, coordinación de actividades de logística internacional tanto en importación como en exportación, estudios de mercado entre otras actividades, en el transcurso de la práctica tuve la oportunidad de aprender muchas cosas y a su vez de aportar a partir del conocimiento que me fue dado durante mis años de estudio y a su vez reconocer fortalezas y debilidades como profesional. La empresa Vitelsa SA lleva vigente en el mercado nacional más de 29 años, sin embargo en el internacional lleva aproximadamente 5 años si bien existe un área de comercio exterior esta carece de estructura en especial el área de exportaciones la cual ha venido funcionando de manera empírica, por esta razón durante el proceso de práctica apoye procesos de estructuración del área, como la elaboración de un check list en el cual se documentará el proceso de inicio a fin y la implementación de herramientas para seguimiento, control y planificación de los procesos como Notion; con el plan de mejora es mi deseo aportar estrategias y sugerencias que sirvan para direccionar los procesos de una forma más estratégica y estructura

JUSTIFICACIÓN:

Es una empresa cuyo reconocimiento y trayectoria ha impactado principalmente el mercado nacional, sin embargo parte de su visión es expandirse a nivel internacional lo cual ha venido haciendo de manera paulatina en los últimos años; durante la práctica se identifica que este proceso de expansión ha tenido contra tiempos debido a que procesos como el de exportación se desarrollan de forma empírica y a veces sin conocimiento de alguno factores que influyen en la operación, como por ejemplo la parte distribución física internacional, ya que al no tomar adecuadamente los gastos que se desencadenara de esta puede ocasionar pérdida de rentabilidad en la venta, sin embargo se identifica a su vez que estos procesos son acompañados por aliados estratégicos como agente de aduana de carga internacional y navieras como es el caso de King Ocean, quienes prestan un excelente servicio no solo para fines de la logística sino también de asesoramiento, también se evidencia que no hay una estructura del proceso lo cual hace que la cadena de comunicación sea lenta y confusa entorpeciendo la operación o a veces en el peor incurriendo en sobre costos, el punto más álgido de este problema es en la transición comercial del pedido a la parte operativa, por esta razón durante el proceso de práctica aporte en la realización y estructuración del procedimiento de un check list, el cual tiene como propósito detallar cada etapa del proceso dejando claro en qué momento interactúa cada área con las demás áreas involucradas en el proceso y detallando responsables, este tipo de herramientas permiten una mayor estructuración y fluidez de la información para de esta forma incluso corregir fallas persistentes en el proceso; también se identifica que no hay metas ni objetivo trasados ya que los procesos de venta al exterior se manejan como si fueran nacionales, esto en gran medida relacionado con la falta de un director comercial del área internacional que marque las metas y que a su vez exija resultados específicos de a dónde se quiere llegar y en que países, por esta razón se plantean estrategias como estudios de mercado para poder segmentar y a su vez estrategias de contacto y atracción de clientes potenciales; a su vez junto al gestor de exportaciones se plantea la opción que la empresa participe en programas de entidades especializadas para de esta forma tener el apoyo técnico y económico de estas, como es el caso de procolombia el programa 3eo comex 360 junto con otros que tiene como principal propósito ayudar a las empresas a maximizar su potencial exportador. Por las razones expuestas, se plantea un plan de mejora enfocado a encontrar soluciones a estas problemáticas de estructuración, dirección y planificación.

PREGUNTA DE REFLEXIÓN: ¿Cuáles estrategias se podrían implementar en el departamento de comercio exterior para su mejora, estructuración y direccionamiento?

Esta pregunta se plantea una vez identificadas las principales debilidades del departamento de comercio exterior de la empresa, en las que como se menciona en la justificación no cuenta con estructura y tampoco metas específicas, ni tampoco con un líder que incentive principalmente los procesos de venta al exterior, se identifica que la falencia más enorme está relacionada con la falta de estructuración del departamento en especial del área de exportaciones, por esta razón el plan de mejora irá enfocado en plantear acciones de mejora continua y estrategias de estructuración, realizando análisis estratégicos que permitan identificar, corregir y mejorar los diferentes procesos del área internacional, tanto en importaciones para hacer más eficientes los procesos, como en exportaciones contribuyendo así a la estructuración planteando metas y objetivos a alcanzar tanto a nivel operativo como comercial, que son los dos procesos más álgidos del departamento de comercio exterior. Para el desarrollo de las acciones de mejora y estrategias se requiere la implementación de modelos de planeación estratégica que permitan crear la hoja de ruta indicada para implementarlas de forma paulatina y organizada.

Las estrategias que se quieren plantear y evaluar están relacionadas con la estructuración del proceso que es, según los hallazgos el punto más álgido para que las demás estrategias puedan tener aplicación y cumplimiento en el futuro, ya que un departamento de comercio exterior trata justamente de un equipo de trabajo, de una estructura humana, cuyo fin es muy concreto: desarrollar la estrategia y ejecutar el plan de negocios impuestos por la alta gerencia de la empresa. (Furnari, 2018), En el caso de la empresa Vitelsa este ya existe sin embargo carece de dos elementos importantes, el plan de negocios y la estructuración correspondiente para el desarrollo de las actividades propuestas para alcanzar los objetivos, en los temas que se tratarán más adelante se expondrá de forma mucho más detallada los hallazgos realizados y lo que se quiere proponer para mejorar los procesos.

OBJETIVO GENERAL: Plantear las acciones de mejora o estrategias que pueden ayudar a mejorar y estructurar los procesos tanto de importación y de exportación para la empresa Vitelsa S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Describir de forma detallada los aspectos generales de la empresa Vitelsa sa, así como los específicos propios del departamento de comercio exterior.
- Identificar las falencias o debilidades que puedan tener los procesos de comercio exterior realizando un estudio general de estos.
- Exponer el plan de mejora describiendo las acciones de mejora y que se consideraría pertinente evaluar según los resultados obtenidos en el estudio y diagnóstico realizado la empresa.

+

ESTUDIO DE LA EMPRESA:

VITELSA SA es una empresa santandereana con 29 años de experiencia en el mercado del vidrio arquitectónico de alta eficiencia, comprometida con sus clientes y en suplir las demandas del mercado y las necesidades del consumidor, es una empresa con una cuota de mercado importante y reconocimiento de sus productos a nivel nacional; sus productos cuentan con certificaciones de calidad tanto nacionales como internacionales lo cual le da respaldo al producto y confianza al consumidor, cuenta a su vez con alianzas estratégicas con proveedores de renombre de sus principales materias primas como el vidrio flotado como lo son Vitro Guardian y el polivinil como Kuraray o Eastman, el nombre de estos proveedores es reconocido en el sector de la construcciones ya que son certificadores de estos tipos de productos y también permiten que los precios sean competitivos en el mercado nacional.

Vitela cuenta con 6 planta a nivel nacional ubicadas en la ciudades de Bucaramanga, Mosquera, Bogotá, Cali, Medellín y la última inaugurada en zona franca con miras a las exportaciones que es Cartagena; produce aproximadamente 60.500 toneladas de vidrio al año, su actividad principal está enfocada en la transformación de vidrio crudo a templado, termo endurecido o insulado, cuenta con 8 líneas de templado, 7 líneas de laminado y 3 de insulado, también cuenta con productos como el vidrio inteligente de privacidad el multi laminado y también tiene proveedores de vidrio cortafuegos y para refrigeración, hace poco inauguró la línea de templado en lamina JUMBO lo cual le permite a los usuarios pensar en estructuras arquitectónicos a base de vidrio; el producto más solicitado a nivel internacional es el vidrio insulado o DVH el cual hace parte de la línea sostenible de Vitelsa ya que las principales características de este vidrio son control solar y eficiencia energética permitiéndole al consumidor ahorrar en elementos con el aire acondicionado o calefacción.

Esta empresa lleva 12 años importando las materias primas e insumos necesarios para la fabricación de su producto principal, y aunque hace varios años ha realizado ventas específicas al exterior, lleva 5 años formalizando los procesos de exportación, de esta forma ha logrado enviar exportaciones a países como Panamá, Chile, Estados Unidos, Curazao, Puerto Rico y México, sin embargo han sido ventas específicas mas no recurrentes; para entrar a estos mercados ha realizado esfuerzos en la adaptación del producto especialmente en las certificaciones como la

SGCC o la IGCC que son certificaciones americanas enfocadas en las líneas de vidrio de seguridad como lo es el vidrio templado y la segunda enfocada principalmente al vidrio insulado.

MISIÓN DE LA EMPRESA: Entregamos soluciones en vidrio para la vida diaria, con eficiencia y cumplimiento. Nuestra prioridad es la seguridad y total satisfacción de los clientes, basados en nuestra avanzada tecnología, agilidad y calidad.

VISION DE LA EMPRESA : El grupo empresarial VITELSA para el 2025 se consolidará como líder a nivel nacional reconocida por la calidad de sus productos con presencia en el mercado internacional, apoyada en la innovación y en una infraestructura tecnológica avanzada para satisfacer las necesidades del cliente en un ambiente competitivo, con un excelente equipo humano resultado de un compromiso social constante, destacándose como una organización moderna y responsable con el medio ambiente capaz de brindar soluciones integrales para la vida diaria.

VENTAJA COMPETITIVA:

La empresa Vitelsa sa cuenta con aliados estratégicos de renombre a nivel internacional sus productos son certificados por iconos importantes del sector del vidrio, cuenta con 6 plantas de transformación de vidrio y tiene una capacidad instalada para producir 60.500 toneladas al año de vidrio, además acaba de apertura en zona franca lo cual les abrirá las puertas para disminuir el valor de los gastos logístico y poder llevar, en especial al mercado del caribe, un producto mucho más competitivo en precio y tiempos de entrega, enfrentándose a grandes como china y competidores españoles o de Norteamérica pudiendo hacer frente con estos dos factores a la competencia.



FUENTE: Tomado Del Departamento De Recurso Humano De La Empresa Vitelsa Sa

Los productos que ofrece vitelsa se dividen en las siguientes categorías:

- VITELSA SOSTENIBLE
- VITELSA ALTO DESEMPEÑO
- VITELSA INNOVO
- VITELSA DESARROLLO

ANTECEDENTES

La empresa Vitelsa SA es una empresa de origen santandereana cuya producción esta principalmente enfocada en el mercado colombiano, desde su creación en 1994 han sido pioneros en el mercado de vidrio arquitectónico, cuenta con aliados estratégicos como proveedores internacionales que certifican sus productos como vitro, Guardian y Kuraray y cuentan además con certificaciones internacionales como las SGCC Y IGCC que permitan que el producto sea bien recibido en mercados importantes como el de Estados Unidos y Puerto Rico, además su catálogo de productos cada vez está más enfocado a responder a las necesidades de los consumidores y a las necesidades de un mundo globalizado, en el que internacionalizar una empresa se convierte en una estrategia imperante para sobrevivir en un mundo competitivo; por esta razón la empresa inicia a exportar desde el año 2018, si bien ya había realizado ventas hacia el exterior desde hace varios años atrás en especial hacia Venezuela, en estos últimos 5 años se ha visto incrementado el volumen de las exportaciones que si bien han sido específicas y no recurrentes, han aportado al reconocimiento a nivel internacional de la empresa, sin embargo el proceso de expansión de esta empresa ha sido lento, dado muchos factores principalmente aspectos internos.

FALTA DE ESTRUCTURACIÓN:

Las actividades de comercio exterior de Vitelsa estaban inicialmente enfocadas 100% a la importación de materias primas como el vidrio flotado, maquinaria e insumos que permitieran mejorar la calidad y competitividad del producto final; sin embargo, en el área de exportaciones es muy nuevo ya que lleva a penas 5 años intentando aperturar mercados internacionales sin mayor éxito, esto debido principalmente a la falta de una estrategia de penetración de mercados, de un plan de internacionalización que la ejecute, la falta de metas específicas y de la estructuración del departamento y proceso de exportación, estas herramientas permiten demarcar una ruta a seguir y ejercer acciones de mejora cuando a ello haya lugar, así como idear estrategias e iniciativas que tengan un impacto a largo o corto plazo según la situación lo demande. Una razón que explica por qué no se ha hecho esta ávida estructuración es porque las ventas no lo justifican, lo cual creo es un error, que solo limita el potencial de la empresa para expandirse internacionalmente, El plan de internacionalización sirve para definir las líneas de crecimiento de

la empresa, cómo y quién las llevará a cabo, periodificar las acciones necesarias para lograr objetivos y el presupuesto destinado a ello. Es imprescindible disponer de este plan antes de exportar, de este modo el proceso será mucho más efectivo y más fácil de analizar resultados y tomar decisiones, si son necesarias. (PRACTICAL TEAM, 2021). Esto le permitirá a una empresa tener planes de contingencia para cuando haya o no ventas idear estrategias que tracen objetivos y, sobre todo, que siempre se persigan las metas planteadas en ventas, de las más difíciles de lograr si no se cuenta con la estrategia de apertura de mercados indicada.

La falta de estructuración y ausencia de un plan de internacionalización ha resultado en que la mayoría de procesos se hagan empíricamente, lo que termina en la ineficiencia de los procesos, esto puede ocasionar el entorpecimiento de procesos involucrados, como en procesos logísticos; durante la práctica se evidencio que en la etapa del cargue los procesos de cubicaje en el contenedor muchas veces se realizaban visualmente, o sea, cuando el contenedor en planta los operarios y encargados del área logística median y miraban cómo podían acomodar los huacales dentro del contenedor se hacían consciente de las medidas de los huacales.

El plan de mejora plantea iniciativas estratégicas que ayuden primero a crear conciencia en la alta gerencia de lo necesario que se hace la creación de un plan de internacionalización y segundo implementar estrategias que permitan iniciar este proceso de estructuración de la mano de entidades especializadas como procolombia, a su vez evaluar acciones de mejora que permitan mayor eficiencia y tecnificación de los procesos. La estructuración del proceso permitiría iniciar a partir de un diagnóstico de la empresa y los productos de esta en general generar las estrategias pertinentes, este es un proceso mucho más demorado y detallado por lo cual en el plan solo se hará mención de lo que partir de mis posibilidades puedo aportar a este punto en cuestión, dentro de las acciones de mejora se contemplara herramientas tecnológicas que hagan más prácticos algunos proceso como es el caso de la contenerizacion de la mercancía, para ello se plantea la implementación de un software especializado en optimización de la carga lo cual permitirá reducir los tiempo de cargue y hacerlo aún más estratégico disminuyendo el tiempo y horas hombre para este proceso, a su vez evitando extra costos debido a la no adecuada distribución de este tipo de carga dentro del contenedor, este proceso será acompañado por la elaboración de una guía grafica de cargue en la cual se detalle los elementos y cuidados necesarios para este proceso en específico; como aporte para la estructuración del proceso de exportación se plantea la

elaboración y socialización del proceso de exportación con todas las áreas involucradas realizándolo a manera de check list, lo cual permitirá que los departamentos involucrados en el proceso reconozcan el siguiente paso a seguir y la línea de comunicación a mantener; el plan de internacionalización será una de las iniciativas estratégicas a cumplir en el largo plazo ya que demanda estudio, análisis y la toma de decisiones basados en datos e información relevante la cual deberá ser repapilada y analizada en intervalos de tiempo que permitan el planteamiento, evaluación y ejecución de acciones, lo cual tomara su tiempo, sin embargo lo ideal es iniciar el proceso y será este uno de los indicadores a tener en cuenta durante el proceso de medición de alcance del proyecto,

RESISTENCIA AL CAMBIO:

Los procesos en el área de comercio exterior son procesos rutinarios, mecanizados y que rara vez se sale de lo conocido, se queda con lo que coloquialmente se diría, lo que les sirve, por esta razón no se exploran nuevos campos de acción o formas de hacer las cosas, lo que ocasiona que los procesos se estanquen y muchas veces no sean lo suficientemente eficientes, como es el caso de algunas compras internacionales, se solicita cotización siempre al mismo proveedor aunque este tarde mucho en responder o tenga el producto más costoso que otros proveedores en el mercado, esto hace el proceso de importación poco eficaz por que al ser demorada la respuesta del proveedor hay demora en dar respuesta a la solicitud y esto sin contar el elevado costo que algunas veces puede tener la operación tanto logística como del producto en sí. Los tiempos de respuesta del área internacional son lentos con procesos en específico, en el caso de las importaciones son ágiles aquellos que son de materia prima importante como el vidrio, el polivini, y algunos insumos que son traídos en volumen, sin embargo, únicamente los dos primeros cuentan con planificación de aprovisionamiento, lo demás como algunos insumos y repuestos son solicitados a medida que se requieren con urgencia en las plantas pero no hay una planificación que permita traerlos en volumen y de esta forma reducir el porcentaje logístico haciendo que la relación del valor de la mercancía con la logística internacional no tenga el equilibrio esperado, ya que cuanto mayor es el valor de la mercancía menor es el porcentaje logístico mientras que si el valor de la mercancía es menor aumenta el porcentaje logístico.

En el caso de las exportaciones los tiempos de respuesta a las cotizaciones internacionales son elevados, en muchos casos por la complejidad del producto solicitado, ya que el vidrio dependiendo del uso tiene una especificación que en muchas ocasiones puede ser compleja, lo cual demanda tiempo para definir el tipo de vidrio según el proyecto a ejecutar, además del tiempo que conlleva la cotización en el término de negociación requerido. Por eso en el plan de mejora se espera poder plantear iniciativas estratégicas como la búsqueda constante de nuevos proveedores, y formas de estandarizar precios en un incoterm FOB para así agilizar los tiempos de respuesta a las solicitudes, a su vez llevar un cronograma mensual de solicitudes de compra por parte de las plantas y áreas de compras, como de las cotizaciones solicitadas por clientes en el exterior y ejecutar así la evaluación pertinente de los tiempos a través de herramienta de programación como Notio lo cual permitirá un mejor seguimiento y manejo de las solicitudes; estas acciones de mejora pueden implementarse adecuadamente gracias al sistema de calidad de la empresa, que exige que cada área tenga acciones de mejora mensual para asegurar crecimiento y bienestar de la empresa.

BAJO NIVEL DE EXPORTACIONES:

Vitelsa es una empresa muy competitiva en el mercado nacional, cuenta con prestigio en el sector de la construcción y confianza por parte de sus colaboradores y clientes, la calidad en sus productos y las diferentes certificaciones y entidades del sector que la respaldan hace que sus productos sean elegidos como referencia de calidad y garantía; sin embargo, a pesar de estos atributos las ventas internacionales no son tan buenas como las nacionales, el mercado internacional es mucho más competitivo y tecnificado, la competencia internacional está sin duda alguna por encima en aspectos que son factores decisivos de compra, número uno el precio del producto y número dos la tecnificación de este, en el mercado americano ha sido difícil el ingreso por la presencia de grandes competidores que son capaces de producir especificaciones demasiado complejas de vidrio, esto no significa que vitelsa no tenga esta capacidad, la diferencia radica en los tiempos de entrega del producto otro factor álgido en la decisión de compra, la presencia de competidores chinos hacen que el mercado de centro América este cada vez más monopolizado y la presencia de gigantes del vidrio de países como México, España y Canadá hacen que vitelsa quede relegada.

La relevancia de los datos en mención en el presente documento, radica en que si se quiere crear consciencia en la alta gerencia con respecto a la necesidad de la estructuración y planificación del departamento se hace necesario tocar los puntos por los cuales hay resistencia a ese proceso, para ellos las ventas son el punto decisivo de inversión, es decir, a más ventas van a estar más dispuesto al cambio, por lo cual también en este plan de mejora se quiere plantear algunas estrategias o acciones que pueden llegar a ser útiles para tener mayor visibilidad en el mercado internacional e inclusive reactivar antiguos clientes, las estrategias tiene el fin de evaluar formas de conseguir mayor número leads y a su vez concretar ventas, este es un proceso que se sugerirá de forma opcional y solo como una manera de acercar más a la alta gerencia al propósito de estructurar, direccionar y planificar el departamento de exportaciones.

Durante el proceso de práctica se identificó que la empresa ha creado conciencia especialmente en el último año sobre cuál puede ser el valor agregado que permitirá abrirse mayor mercado especialmente en el caribe y estados unidos, siendo así que deciden empezar a exportar la ventana completa es decir realizar el proceso de integración con empresas de aluminio para así empezar a exportar la venta completa y generar de esta forma valor al producto, para este fin deciden abrir en el 2021 la fábrica de vitelsa de caribe la cual queda en zona franca con la cual esperan abastecer el mercado de centro América y el caribe con este producto en especial y de esta forma iniciar un proceso de internacionalización más estructurado, el objetivo principal de su apertura y la visión que tienen, por esta razón me parece oportuno plantear la participación de la empresa en los programas especializados de procolombia como 3E o comex 360 ya que serán expertos en el área quienes aportaran su conocimiento en pro de la expansión de la empresas a la que ayudan, claro cabe resaltar que como mencione previamente son iniciativas cuyo impacto y resultado será a largo plazo, la verdadera acción de mejora que se implementara a través del plan de mejora será la concientización de la necesidad de esta inversión para que puedan haber fruto en un futuro a su vez a través del plan de mejora se sugerirán alguna ideas que pueden aportar a la atracción de clientes potenciales, lo cual si podrá ser medible en el mediano plazo.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Vitelsa, Vidrios Templados del Santander, es una empresa santandereana que nació hace 29 años en Bucaramanga y se dedica a producir vidrios de seguridad. Cuentan con seis plantas de transformación en el país: una en Cali, para exportar por el puerto de Buenaventura, y atender los mercados del área del Pacífico, como Chile, Perú y Ecuador, y toda la parte colombiana del Pacífico. También están ubicados en Girardota (Antioquia), Bucaramanga, dos en Mosquera (Cundinamarca) y la nueva planta de Cartagena que lleva un año en funcionamiento. La planta de Cartagena fue creada como parte de la estrategia de internacionalización de la empresa, con miras a abastecer el mercado del Caribe, actualmente esta empresa únicamente produce vidrio templado, sin embargo, es el objetivo incrementar su capacidad instalada para producir más toneladas, en la actualidad esta planta tiene capacidad para producir 10 toneladas de vidrio templado diarias, por esta razón se vuelve imperativo la creación de estrategias para el incremento de las ventas en el exterior enfocadas principalmente en el Caribe para poder cumplir con las cifras esperadas en un intervalo de tiempo determinado.

La empresa en 2021 logró facturar cerca de 34 millones de dólares, de los cuales un 6% fueron exportaciones y se espera que para 2025 este porcentaje aumente a 25%. Actualmente la empresa tiene un volumen de exportaciones mensual de 40 toneladas por mes y ventas que rodean los 80 mil dólares mensuales, Las seis plantas de Vitelsa, con sus líneas de templado, laminado, líneas automáticas de doble acristalamiento y líneas de impresión producen en conjunto unas 120 toneladas diarias, la empresa con mayor potencial exportador es la planta de Mosquera ya que produce las líneas especiales como la línea sostenible en la que entran los DVH o insolados, y el Intelligent glass private, es la planta más tecnificada con mayor cantidad de maquinaria y mayor número de ventas a nivel nacional como internacional. Como se mencionó párrafos atrás es una empresa con un gran potencial, pero en palabras más resumidas no está preparada para exportar y les hace falta a los procesos tanto de importaciones como de exportaciones estructuración y tecnificación que permita que los procesos sean mucho más eficientes y eficaces, la elevada competencia internacional y los precios demasiado económicos de competidores como china hacen cada vez más difícil penetrar mercados, la ausencia de metas y estrategias tanto de apertura de mercados como aumento de las ventas hacen que no haya

avances en los proceso, y por el contrario hace que los proceso se mantenga estáticos con tendencia a la decaída, esto sin mencionar la resistencia al cambio que hay por la áreas involucradas pero principalmente por la gerencia, por estas razones las cuales fueren descritas en detalle párrafos más arriba son las que justifican a algunas de las iniciativas estratégicas planteadas en el plan de mejora, las cuales tiene como foco principal realizar acciones que aunque pequeñas necesaria para iniciar a direccionar la empresa hacia lo que debería hacer con miras al cumplimiento de su visión en termino de las exportaciones pero también al cumplimiento de los indicadores de calidad propuestos por el sistema a de calidad de la empresa los cuales juegan un papel aliado en la estrategia de implementación de las acciones de mejora, estas acciones de mejora ayudaran e impactaran a que desde la aparte interna todas las áreas involucradas en los proceso inicien a percibir los cambios generados por lo que sería principalmente estructuración, organización y planificación.

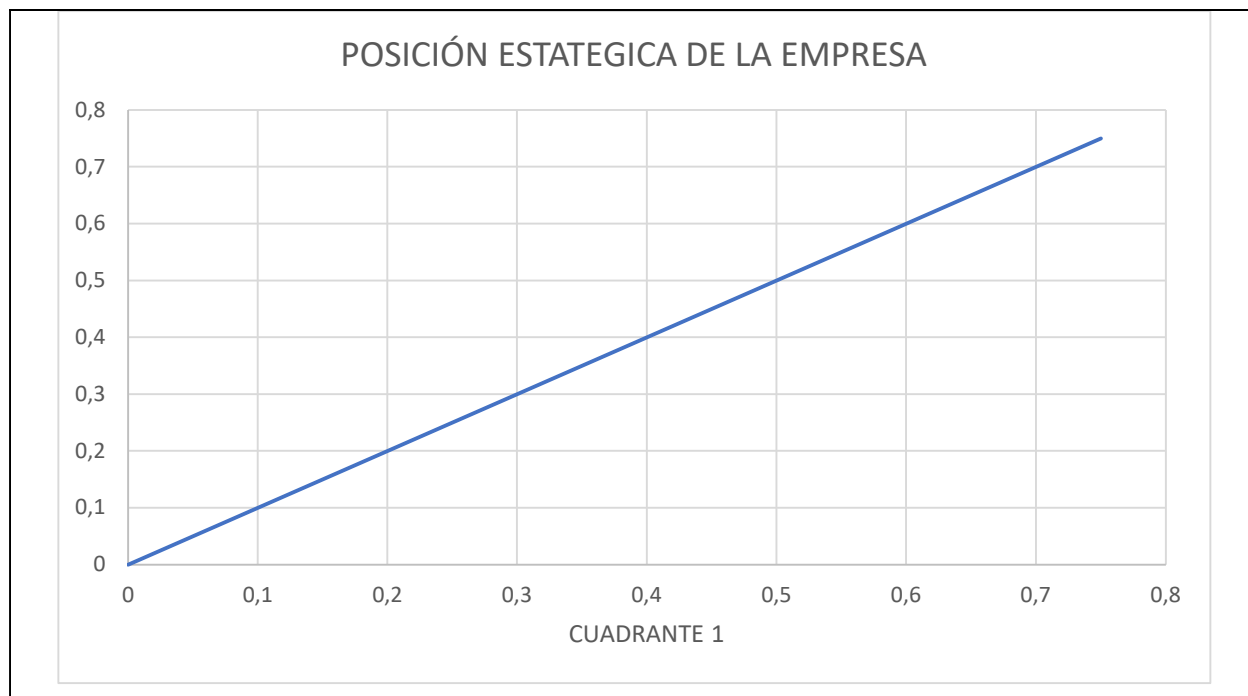
DIAGNOSTICO

MATRIZ PEYEA

FUENTE: Elaboración del Autor, Información tomada del departamento de comercio exterior de

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa		Y	0,75
Fuerza financiera (FF)	Valor	Estabilidad del ambiente (EA)	Valor	X	0,75
Presupuesto específico para el área internacional	2	Tecnificación de la competencia	-3		
Flujo de exportaciones continuo	3	Barreras para entrar al mercado	-2		
Liquidez	4	Precios de Mercado	-3		
Capital de trabajo	5	Presión competitiva	-3		
Promedio	3,5	Promedio	-2,75		
Ventaja competitiva (VC)	Valor	Fuerza de la industria	Valor		
Participación en el mercado	-4	Oportunidad de crecimiento	5		
Calidad del producto	-1	Aprovechamiento de recursos	3		
Certificaciones en normas internacionales	-1	Facilidad para entrar en el mercado	3		
Negocio competitivo	-3	Potencial de expansión	3		
Promedio	-2,25	Promedio	3,5		

la empresa vitelsa Sa



FUENTE: Elaboración del autor, El grafico es el resultado de los factores internos y externos.

Según las variables evaluadas en la matriz PEYEA obtenemos este gráfico, el cual nos indica en que cuadrante está ubicada la empresa y así saber qué tipo de estrategia será la más adecuada para usar o implementar, en este caso al obtener tanto en el eje Y COMO EN EL X una puntuación de 0.75 positivo en ambos lados se concluye que queda en el cuadrante uno el cual establece la toma de estrategias de tipo agresivo para mejorar las condiciones de la empresa, en este caso en específico se quería con esta matriz evaluar principalmente los factores internos y externos que son relevantes a tener en cuenta al momento de exportar evaluado la fuerza financiera para este fin las fortalezas internas de la empresa y los factores externos como la complejidad del mercado o la tecnificación de la competencia.

ESTRATEGIAS DE TIPO AGRESIVAS: Como se menciona anteriormente la empresa Vitelsa sa debe implementar estrategias de tipo agresivo para que pueda haber un aumento notable de las oportunidades de expansión de la empresa , si bien el fundamento principal de este plan de mejora está enfocado en la estructuración del departamento de comercio exterior el reconocer las debilidades y fortalezas en el ámbito comercial son esenciales para el planteamiento

de metas y objetivos, en este caso se sugiere que se desarrollen estrategias intensivas de penetración de mercados haciendo uso de herramientas como la integración o la diversificación, teniendo en cuenta el tipo de producto y la demanda y necesidad especialmente del consumidor final una de las estrategias propias para la penetración de este tipo de mercados podría ser de integración a través de estrategias join venture en los países en los que ha sido difícil el acceso o estrategias de integración horizontal en la que otras partes involucradas en los proceso puedan hacer parte de la elaboración del producto hasta llegar a consumidor final.

MATRIZ PCI

MATRIZ PCI DE LA CAPACIDAD GERENCIAL								
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO	
CAPACIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO
IMAGEN CORPORATIVA	X							X
USO DE PLANES ESTRATEGICOS					X		X	
VELOCIDAD DE RESPUESTA A CONDICIONES CAMBIANTES			X					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				X			X	
HABILIDAD DE ATRAER Y RETENER CLIENTES POTENCIALES					X		X	
TECNOLOGIA Y AUTOMATIZACION DE PROCEOS			X				X	

FUENTE: Elaboración del autor. Tomado del informe de competitividad del año 2022 del departamento de Calidad de la empresa Vitelsa sa.

MATRIZ DOFA:

DOFA VITELSA SA	OPORTUNIDADES • Apertura de la planta en zona franca en Cartagena, esta es no solo una posición estratégica por ser zona franca sino a demás al estar cerca de puerto. • Alianzas estratégicas con proveedores de otros insumos de construcción como el aluminio. • Programa comex 360 de Procolombia en el cual la empresa ya fue calificada como potencial participante. • Mercados en busca de mejores tiempos de entrega y precios competitivos.	AMENAZAS • Competencia altamente tecnificada y con precios por debajo de los que la empresa puede ofrecer • Falta de estrategias para cumplir los objetivos planteado tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo. •
DEBILIDADES	ED1D2O1: Participación activa del programa comex	D123A2: Elaboración de estrategias para hacer frente a

• Falta de iniciativas que aporten a qué los procesos sean más eficientes, como el uso de herramientas tecnológicas. • Falta de estructuración del departamento de comercio exterior, lo cual ocasiona que no haya metas y objetivos claros que perseguir • Resistencia al cambio, hay mucho apego a lo conocido y por las iniciativas de explorar otras formas de hacer las cosas que hagan Los procesos más eficientes y eficaces	360 ayudara en gran medida a la elaboración de iniciativas que aporten a la estructuración no solo al proceso de exportaciones en general sino a cada uno de los procesos que lo componen. D1O2: Realizar alianzas estratégicas que permitan a la empresa explorar nuevas formas de entrar en el campo de acción y salir de lo conocido lo que ayudara a potenciar su potencial.	la competencia, esto con el aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta, como la capacidad instalada de la empresa y la oportunidad de expandirse a nivel internacional que brinda el estar en zona franca, reconociendo así una ventaja competitiva valuble como lo es el tiempo de entrega del producto.
FORTALEZAS • Capacidad instalada para dar respuesta a importantes solicitudes en el exterior. • Altos estándares de calidad en los productos	F1O3: Con la capacidad instalada que posee la empresa vitelsa puede idear estrategias agresivas de penetración de mercados a través de estudios de mercado y segmentando y de esta forma plantear estrategias de llegada al cliente y cierre de	F1F2A1: Reconocer la ventaja competitiva de que son los tiempos de respuesta ante las solicitudes de entrega de los clientes, aunque no se compite por tecnología o precio se abre una venta de oportunidad gracias a la

• Catalogo variado de productos	venta en mercados en donde el principal valor agregado sea el tiempo de entrega de esta forma podrá ser más competitiva en algunos mercados.	capacidad instalada de la empresa.
---	---	---

FUENTE; Elaboración del autor. Información Tomada de informe de oportunidades del año 2022 del departamento de comercio exterior.

PLAN DE MEJORA.

OBJETIVO GENERAL:

Evaluar acciones de mejora o estrategias que permitan mejorar, estructurar y direccionar el área de comercio exterior de la empresa vitelsa sa, a través de modelos de planeación estratégica.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

.

- ✓ Plantear iniciativas estratégicas para la planificación y ejecución de los procesos tanto de importaciones como de exportaciones en los que se identifiquen falencias u oportunidades de mejora para hacerlos más eficientes.
- ✓ Establecer las metas a las que se espera llegar de implementarse el plan de mejora.
- ✓ Idear estrategias que permitan la implementación de las mejoras y estrategias de manera paulatina y estructurada.
- ✓ Evaluar el impacto de las iniciativas estratégicas a través de la creación de indicadores que permitan medir la influencia de las mejoras en los procesos.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

♦ Idear acciones de mejora de manera mensual que vayan dando solución a algunas de las falencias en los procesos de importación y exportación, como identificación de causas del incremento en los tiempos de importación o tiempos de respuesta en las cotizaciones internacionales. A través de la creación de tableros interactivos que permitan identificar las causas del incremento de los tiempos y una vez identificadas ponerlas como alertas rojas una vez haya indicios de la existencia de estos en un nuevo proceso de importación y así aplicar acciones correctivas.

♦ Medir los tiempos desde la solicitud de compra al exterior hasta la fecha de entrega en planta, así como medir el porcentaje logístico de las importaciones que lleguen mensualmente y plantear estrategias para corregir los resultados negativos, como podrá ser el uso de herramientas como Notion que permitan realizar el seguimiento pertinente a estas tareas.

♦ Incursionar en la implementación de aplicaciones digitales que aporten a la mejora de los procesos, como por ejemplo una aplicación de cubicaje que permita contribuir al proceso logístico de las exportaciones como easy cargo o una aplicación que permita la planificación y el seguimiento comercial para mayor control de los procesos de exportación como Notion.

♦ Participar de programas enfocados a las exportaciones con entidades especializadas como procolombia para obtener apoyo técnico y económico para la estructuración y planeación del departamento de exportaciones, como la participación en el programa Comex 360 de Procolombia.

Este programa consiste en con el fin de crear o fortalecer el área de comercio exterior. COMEX 360 realiza el desarrollo, ejecución y seguimiento de las operaciones de comercio exterior, mediante un plan de trabajo diseñado según los requerimientos de la empresa, con una duración de 4 a 12 meses, dentro este programa se estudia el potencial exportador de la empresa y se realiza actividades de estructuración, creación de formatos y procedimiento de comercio exterior así como asesoramiento para el aprovechamiento de sistemas especiales de promoción de las exportaciones como el plana vallejo y zona franca lo cual es muy relevante teniendo en cuenta

que hace poco la empresa abrió sus puertas en zona franca Turbaco Bolívar, lo cual beneficiara mucho a la empresa.

Esta iniciativa estratégica es la de mayor peso de este plan de mejora ya que para poderse llevar a cabo se dispondrá de tiempo del equipo y recursos de la empresa, a su vez se planteará la implementación de modelos de planeación estratégica que permitan integrar las iniciativas estratégicas previamente mencionadas más las que están relacionadas con el componente comercial del departamento.

Aplicar modelos de planeación estratégica en el departamento de comercio exterior puede contribuir significativamente a que se mejoren y se hagan más eficientes los procesos, y así lograr responder a los retos que el mundo globalizado trae para las empresas dentro del marco internacional. Por ello también dentro del plan de mejora y como parte de la iniciativa de estructuración, se propone la creación del plan de internacionalización y que en este se ejecuten las iniciativas de planeación estratégica, la acción mancomunada de ambos permitirá la estructuración y progreso de los procesos de internacionalización.

♦ Plantear estrategias mensuales para el aumento de las ventas internacionales, como networking a través de plataformas como LinkedIn y correo electrónico, realización de bases de datos para validar posibles prospectos de clientes, y realización de webinars que permitan captar la atención de clientes potenciales y la capacitación de nuestros aliados.

METAS DEL PLAN DE MEJORA.

- Alcanzar un porcentaje logístico óptimo (menor al 30%) en los procesos de importación, así como reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de compra internacional
- Lograr reducir el tiempo invertido como la probabilidad de errores en etapas del proceso como el cubicaje de los huacales en el contenedor esto con el uso de aplicaciones como easy cargo que permite realizar optimización de la carga en contenedores, actualmente los tiempos de respuesta a la organización logística es de 2 días con la aplicación se espera reducir el tiempo en cuestión de horas.

- Iniciar el proceso de estructuración técnica y comercial del departamento de exportaciones, esto con la firma del acuerdo de cooperación técnica entre procolombia y Vitelsa sa para la participación en programas de internacionalización de empresas como el programa COMEX 360.

- Lograr socializar las guías de proceso que se vayan a elaborar y una vez medido el impacto que estas puedan tener el proceso corroborar que este impacto sea primeramente notorio y principalmente positivo

- Lograr incrementar el número de Leads a través de operaciones como las de networking o webinars y así poder atraer mayor número de clientes potenciales e incrementar la posibilidad de compras de estos mismos.

INDICADORES PARA MEDIR LOS RESULTADOS DEL PLAN DE MEJORA

INDICADOR 1: Analizar a través del sistema de calidad los indicadores de tiempo de respuesta a solicitudes tanto de importación como de exportación e indicadores de porcentaje logístico, y de esta forma medir el impacto de las acciones de mejora en el departamento.

Valor: $\text{VALOR TOTAL PUESTO EN PLANA} - \text{VALOR TOTAL CFR} / \text{VALOR TOTAL CFR}$.

Valor: $\text{FECHA DE ENVIO DE SOLICITUD} - \text{FECHA DE REALIZACIÓN DE LA SOLICITUD}$

el número obtenido en el primer indicador debe ser menor a 30% y en el segundo menor a 8 días.

INDICADOR 2: Medir el alcance de la implementación de elementos útiles para la eficiencia y eficacia del proceso como la socialización e implementación del check list y guías para la mejora de los procesos.

Valor: $\text{NUMERO DE PROCESOS A MEJORAR} / \text{NUMERO DE GUIAS REALIZADAS}$
 $\times 100$

INDICADOR 3: Medir la implementación de planes estratégico con las participaciones de programas de entidades especializadas como procolombia, para este proceso se hace necesario los indicadores que una vez iniciados los procesos de cooperación indique los expertos

Valor: número de actividades planteadas a realizar en un periodo de tiempo / número de actividades completadas en ese mismo intervalo de tiempo

INDICADOR 4: Medir el tiempo y dinero que se puede estar optimizando con un manejo mejor de los procesos de carga y a su vez

Valor: Numero de procesos en los que fue aplicado el Notio / Numero de procesos que obtuvieron mejores tiempos de respuesta y reducción de gastos

INDICADOR 5: Mediar a través del aumento en las ventas si las estrategias planteadas para la mejora de estas están teniendo frutos, dentro de este indicador se contemplará el número de leads mensual que se obtenga y como se convierten estos en ventas reales.

VALOR: NUM

ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE

Para hacer uso de estrategias tipo gerenciales como la del ciclo PHVA planear, hacer, verificar y actuar, a través de esta estrategia se podrán realizar las acciones de mejora pertinentes, implantándolas y llevando el seguimiento correspondiente, a través de la planificación de como ejecutar de manera paulatina los procesos esta estrategia ira de la mano con las acciones de mejora que exige el comité de calidad, de esta forma se podrá realizar la verificación y acción

necesaria y de esta forma mensualmente seguir creando acciones de mejora e incentivando iniciativas estratégicas a aplicar en los procesos que persistan las falencias.

Se escoge el ciclo PHVA y que es una estrategia interactiva de resolución de problemas para mejorar procesos e implementar cambios. El ciclo PHVA es un método de mejoras continuas. No es un proceso que se ejecuta una sola vez, sino un espiral continuo que busca mejorar los procesos e iteraciones. Al seguir el ciclo PHVA, los equipos desarrollan hipótesis, ponen a prueba las ideas y las mejoran. (Martins, 2022), Por esta razón se considera pertinente para las acciones de mejora evaluar y llegado al caso de aceptación implementar, de forma cíclica sin dejar de percibir que se puede mejorar para así obtener resultados a otro nivel.

Este ciclo pertenece a una de los tipos de modelos de planeación estratégica, se comprende un sistema gerencial para tomar decisiones (Leal, Bolívar & Castillo, 2011), partiendo de un proceso y análisis de información del entorno, con la intención de evaluar la situación y decidir el direccionamiento de la empresa que coadyuve la consecución de objetivos competitivamente. Maleka (2014), clarifica que la planeación estratégica es un proceso continuo de la empresa que implica un análisis, decisión y acción, para implementar estrategias que contribuyan a enfrentar los cambios del entorno, además de crear y mantener ventajas competitivas.

La planeación estratégica contribuye a la competitividad empresarial porque involucra un procedimiento que va más allá de definir objetivos de trabajo. Los esfuerzos se encaminan al análisis del entorno, a la definición de decisiones de acción en las que se requiere la colaboración de todos los integrantes de la organización, a fin de lograr los propósitos estratégicos que permiten ser competente ante los cambios ambientales de la entidad organizacional.

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	ENERO					FEBRERO				
	Ene 17 - FEB 17					Feb 17-Mar 18				
ACTIVIDADES DE TRADUCCIÓN INGLÉS - ESPAÑOL TÉCNICO DE CHINA										
CAPACITACIÓN IMPORTACIONES										
BUSQUEDA DE NUEVOS PROVEEDORES EN EEUU										
ESTIMACIÓN COSTOS DE IMPORTACIÓN										
CAPACITACIÓN EXPORTACIONES										
ELABORACIÓN Y CAPACITACIÓN EN COTIZACIONES INTERNACIONALES										
MANEJO Y BUSQUEDA DE EVENTOS QUE PROMUEVAN LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR E LA CONSTRUCCIÓN PARA PARTICIPAR A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL										
BUSQUEDA DE APLICACIONES QUE HAGAN MAS EFICIENTES LOS PROCESOS, COMO EASY CARGO PARA PUERTO RICO										
ELABORACIÓN DE CHECK LIST PARA EL PROCESO INTERNO DE EXPORTACIONES										
BUSQUEDA DE CLIENTES - NETWORKING ACERCAMIENTO COMERCIAL										
ESTUDIOS DE MERCADO										
SEGUIMIENTOS DE IMPORTACION										
COORDINACIÓN PARTE OPERATIVA Y LOGISTICA EXPORTACIONES										

Cronograma de actividades Prácticas empresariales										
ACTIVIDADES	MAR 18 - MAR 19	MARZO				ABRIL				
		Mar 24 - Mar 30				Abr 01 - Abr 05				
DES DE TRADUCCIÓN INGLÉS - ESPAÑOL TÉCNICO DE CHINA										
CIÓN IMPORTACIONES										
IA DE NUEVOS PROVEEDORES EN EEUU										
ÓN COSTOS DE IMPORTACIÓN										
CIÓN EXPORTACIONES										
CIÓN Y CAPACITACIÓN EN COTIZACIONES INTERNACIONALES										
Y BUSQUEDA DE EVENTOS QUE PROMUEVAN LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR E LA CCIÓN PARA PARTICIPAR A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL										
IA DE APLICACIONES QUE HAGAN MAS EFICIENTES LOS PROCESOS, COMO EASY CARGO PARA PUERTO RICO										
CIÓN DE CHECK LIST PARA EL PROCESO INTERNO DE EXPORTACIONES										
IA DE CLIENTES - NETWORKING ACERCAMIENTO COMERCIAL										
IS DE MERCADO										
INTOS DE IMPORTACIÓN										
NACIÓN PARTE OPERATIVA Y LOGISTICA EXPORTACIONES										

Cronograma de actividades-Prácticas empresariales										
ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO	
	May 01 - May 15				Jun 1 - Jun 15				Jul 1 - Jul 14	
DES DE TRADUCCIÓN INGLÉS - ESPAÑOL TÉCNICO DE CHINA										
CIÓN IMPORTACIONES										
IA DE NUEVOS PROVEEDORES EN EEUU										
ÓN COSTOS DE IMPORTACIÓN										
CIÓN EXPORTACIONES										
CIÓN Y CAPACITACIÓN EN COTIZACIONES INTERNACIONALES										
Y BUSQUEDA DE EVENTOS QUE PROMUEVAN LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR E LA CCIÓN PARA PARTICIPAR A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL										
IA DE APLICACIONES QUE HAGAN MAS EFICIENTES LOS PROCESOS, COMO EASY CARGO PARA PUERTO RICO										
CIÓN DE CHECK LIST PARA EL PROCESO INTERNO DE EXPORTACIONES										
IA DE CLIENTES - NETWORKING ACERCAMIENTO COMERCIAL										
IS DE MERCADO										
INTOS DE IMPORTACIÓN										
NACIÓN PARTE OPERATIVA Y LOGISTICA EXPORTACIONES										

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la empresa permitir la implementación de todas las iniciativas, aunque cabe resaltar que muchas de ellas ya han sido implementadas durante el proceso de práctica, como la cartilla con las guías del proceso, el software de optimización de carga, el check list en el que se especifican las etapas del proceso, las áreas involucradas y los responsables, así como las estrategias de búsqueda de clientes potenciales, es sumamente importante mantener la concientización de lo que carece el departamento pero también tener claro cuáles son las posibles soluciones, para mejorar los procesos de comercio exterior, poder implementar las iniciativas estratégicas y que en el camino todas las partes involucradas aporten para que sea enriquecedor el proceso.

También se recomienda seguir realizando acciones de mejora de forma mensual, este ciclo de mejora continua permite de la forma más proactiva la identificación de oportunidades de mejora y actuar según corresponda hasta lograr obtener indicadores bastante positivos, hacer más eficientes y eficaces los procesos optimizando principalmente los recursos de tiempo y dinero, también hacer especial énfasis en la participación de la empresa en el programa 360 ya que este será la piedra angular que demarcara el inicio de una etapa más planificada y estratégica del área principalmente de exportaciones.

También se recomienda asignar recursos que permitan el desarrollo de la parte comercial, si bien el plan de mejora está enfocado a la parte de estructuración y planificación no se puede dejar de lado la parte comercial esta es de vital importancia ya que hace el papel primero de indicador de resultados como lo es el aumento representativo de las ventas en porcentaje y dinero pero también como incentivo en pro de realizar de forma continua evaluación e implementación de estrategias que sean la solución a los problemas que causen el bajo rendimiento del área comercial ya sea interno o externo.

CONCLUSIONES:

En el plan de mejora se plantean iniciativas estratégicas alineadas con la información recopilada durante el proceso de práctica, estas iniciativas van encaminadas hacia el objetivo principal que es el de poder hacer más eficientes los procesos logrando mejorar, estructurar y direccionar el departamento de comercio exterior, para ello se plantea realizar de forma mensual acciones de mejora que vayan de la mano con los requisitos mensuales del comité de calidad de la empresa en el cual exige indicadores de calidad de los procesos y acciones de mejora, lo que se busca con ello es poder realizar retroalimentación constante de las acciones implementadas mes a mes y medir su eficiencia y dependiendo del resultado poder generar cambios en las estrategias o aumentar las acciones correctivas.

A su vez se plantea la implementación de la tecnologías como aliada estratégica, que hoy día juega un papel fundamental en las empresas ya que esta es una herramienta de suma importancia que suma tecnificación en los procesos; Para este fin se plantea la implementación de dos software que son: uno de cubicaje de carga dentro del contenedor como easy cargo y el otro es Notion que es una aplicación de planificación y organización que también es útil para el manejo de CRMS en lo cual está enfocado el tercer pilar del plan de mejora que es en planteamiento de estrategias que permitan aumentar el número de ventas, para ello se plantea estrategias como networking a través de linkedin y webinars así como la elaboración y seguimiento de bases de datos para evaluar prospectos de clientes y poder convertirlos en leads.

A su vez se plantean estrategias de evaluación a largo plazo como la participación en programas especializados de Procolombia a través de los cuales la empresa puede obtener el apoyo técnico y económico para poder explotar su potencial internacional, para ellos se adelantaron actividades organizativas como la elaboración de un check list que detalle todo el proceso de exportación, la elaboración de guías relacionadas con logística como embalaje, cargue y agencia para de esta forma poder aplicar las misma metodología en todas las plantas, estas herramientas serán el inicio del plan con el programa Comex 360 de Procolombia a través del cual se tendrá la guía de ruta a seguir para los procesos de internacionalización de las empresas.

En este plan de mejora se plantean las metas que se quieren alcanzar con las iniciativas estratégicas, estas metas son porcentuales y cuantificables y están principalmente enfocadas en evaluar tiempos, porcentajes y cantidades de actividades realizadas de las cuales se pueda concluir si las acciones están teniendo un efecto positivo o si por el contrario no ha tenido efecto alguno, a su vez se establecen indicadores para medir de forma más precisa el impacto de estas iniciativas estratégicas, para la ejecución de las iniciativas estratégicas se pretende usar una estrategia de tipo gerencial del ciclo PHVA para así poder ejecutar las acciones y de esta forma saber si se debe duplicar los esfuerzos, si hay resultados positivos o si por el contrario hay que cambiar de estrategia, es aquí en donde juega un papel fundamental la parte de implantación de un modelo de planeación estratégica, ya que permitirá que las estrategias planteadas se puedan ejecutar de forma paulatina y estructurada trazado la hoja de ruta para estudiarlas, implementarlas y evaluarlas, es por esta misma razón que el ciclo PHVA se hace de oportuno uso teniendo en cuenta la naturaleza de acción de la empresa.

REFERENCIAS:

- Moreno Gormaz, E. J. (2014). *Guía teórica y práctica del exportador (6a. ed.)*. Dykinson.
<https://elibro.net/es/ereader/usta/58097?page=42>
- Minervini, N. (2014). *Ingeniería de la exportación: la ruta para internacionalizar su empresa*. FC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/usta/114072?page=1>
- García, G. (2015). *Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
<https://elibro.net/es/ereader/usta/48986?page=1>
- VITELS SA. (2022). *VITELSA SOLUCIONES EN VIDRIO DE SEGURIDAD* . Obtenido de
<https://vitelsa.com.co/>
- PRACTICAL TEAM. (2021). *EXPANSIÓN, CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL*. PRACTICAL TEAM. <https://www.practicalteam.com/blog/es-necesario-tener-un-plan-de-internacionalizacion/> (PRACTICAL TEAM, 2021
- Ordóñez Noriega, E. (Il.), Andrade Pérez, J. M. (Il.) & Loaiza Mendoza, L. A. (Il.). (2016). *Programa 3E: instrumento innovador de política pública*. 1. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. <https://elibro.net/es/ereader/usta/222464?page=31>
- Furnari, P. (11 de MARZO de 2018). *La importancia de crear un equipo de comercio exterior*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/la-importancia-de-crear-un-equipo-de-comercio-exterior-nid2119051/#:~:text=Un%20departamento%20de%20comercio%20exterior,dar%20lo%20mejor%20de%20s%C3%AD>.
- Martins, J. (22 de OCTUBRE de 2022). *ASANA* . Obtenido de <https://asana.com/es/resources/pdca-cycle>
- Furnari, P. (11 de MARZO de 2018). *La importancia de crear un equipo de comercio exterior*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/la-importancia-de-crear-un-equipo-de-comercio-exterior-nid2119051/#:~:text=Un%20departamento%20de%20comercio%20exterior,dar%20lo%20mejor%20de%20s%C3%AD>.

nid2119051/#:~:text=Un%20departamento%20de%20comercio%20exterior,dar%20lo%20mejor%20de%20s%C3%AD.

Martins, J. (22 de OCTUBRE de 2022). ASANA . Obtenido de <https://asana.com/es/resources/pdca-cycle>

Leal, D.Y., Bolívar, M.E., & Castillo, C.O. (2011). La planificación estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, (24), 180 – 188.

Maleka, S. (2014). Strategic management and strategic planning process. Sudáfrica: South African Perspective

Chávez, N. (2016). Interrelación entre la organización y el entorno desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 3 (2), 58 – 75

PROCOLOMBIA. (n.d.). *Programa Comex 360°*. Procolombia.

<https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/proyectos-para-la-internacionalizacion/comex-360>

Rojas, M.D. & Medina, L.J. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Colombia: Ediciones de la U}

Aguilar, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 4 (11), 17 – 28

Departamento Comercio Exterior Vitelas sa. (2022). *Informe de oportunidades 2022*.

Departamento De Calidad De La Empresa Vitelsa Sa. (2022). *Informe de Competitividad 2022*.