



**Plan de mejora para implementar estrategias y herramientas que optimicen los procesos de exportación e importación en el área operativa de Transcointer S.A.S**

Manuela Valentina Montejo Hernández

Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Santo Tomás

Tunja, 2024



**Plan de mejora para implementar estrategias y herramientas que optimicen los procesos de exportación e importación en el área operativa de Transcointer S.A.S**

AUTOR:

MANUELA VALENTINA MONTEJO HERNÁNDEZ

TUTOR:

JOSE ALEXANDER CELY

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TUNJA

2024



## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Palabras clave</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	8
<b>Keywords</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	9
<b>Justificación</b> .....	10
<b>Pregunta de reflexión</b> .....	11
<b>Objetivo General</b> .....	11
<b>Objetivos Específicos</b> .....	11
<b>Estudio de la empresa</b> .....	12
<b>Aspectos generales</b> .....	12
<i>Misión</i> .....	12
<i>Visión</i> .....	12
<i>Valores corporativos</i> .....	13
<i>Ubicación geográfica</i> .....	13
<b>Estructura organizativa</b> .....	15
<b>Tabla 1</b> .....	15
<b>Ventaja competitiva</b> .....	15



<b>Antecedentes</b> .....	16
<b>Recopilación de Información</b> .....	18
<b>Diagnóstico</b> .....	20
<b>Matrices</b> .....	20
<i>Matriz DOFA- Transcointer</i> .....	21
<b>Tabla 2</b> .....	21
<i>Estrategias FODA</i> .....	22
<b>Matriz factores internos</b> .....	24
<b>Tabla 3</b> .....	24
<i>Matriz MEFI</i> .....	24
Matriz MEFI.....	24
<i>Análisis MEFI</i> .....	26
<b>Matriz factores externos</b> .....	27
<b>Tabla 4</b> .....	28
<i>Matriz MEFE</i> .....	28
Matriz MEFE.....	28
<i>Análisis MEFE</i> .....	29
<i>Análisis de la gráfica</i> .....	30
<b>Plan de Mejora</b> .....	31
<b>Manual área operativa Transcointer</b> .....	31



<b>Tabla 5</b> .....	33
<b>Carpeta de tutoriales.</b> .....	33
<b>Carpeta Registros.</b> .....	34
<b>Carpeta Trazabilidades.</b> .....	35
<b>Finalización del proceso</b> .....	36
<b>Objetivos del Plan de Mejora</b> .....	36
<b>Objetivo General</b> .....	36
<i>Objetivos específicos</i> .....	36
<b>Iniciativas Estratégicas</b> .....	37
<b>Metas del Plan de Mejora</b> .....	37
<b>Indicadores para Medir los Resultados</b> .....	38
<b>Estrategias del Plan de Mejora y Cronograma</b> .....	39
<b>Recomendaciones</b> .....	40
<b>Conclusiones</b> .....	41
<b>Referencias</b> .....	43



## Tabla de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	14
<i>Ubicación geográfica de la empresa Transcointer S.A.S</i> .....	14
<b>Figura 2</b> .....	30
<i>Gráfica de resultados</i> .....	30
<b>Figura 3</b> .....	32
<i>Modelo de plan de trabajo mensual</i> .....	32
<b>Figura 4</b> .....	39
<i>Cronograma de estrategias</i> .....	39

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	15
<i>Organigrama de la empresa Transcointer S.A.S</i> .....	15
<b>Tabla 2</b> .....	21
<i>Matriz DOFA</i> .....	21
<b>Tabla 3</b> .....	22
<i>Estrategias FODA</i> .....	22
<b>Matriz factores internos</b> .....	24
<b>Tabla 4</b> .....	24
<i>Matriz MEFI</i> .....	24
<b>Tabla 5</b> .....	28
<i>Matriz MEFE</i> .....	28
<b>Tabla 6</b> .....	33
<i>Optimización trazabilidades área operativa</i> .....	33



## Resumen

Transcointer S.A.S es una agencia de logística internacional de Bucaramanga con más de 30 años de experiencia en el mercado, la cual brinda asesoría de comercio exterior y servicios de transporte nacional e internacional, facilitando y ofreciendo soluciones al empresario al momento de cualquier proceso de exportación e importación; en el siguiente plan de mejora nos centraremos en el área operativa que es uno de los departamentos encargados de documentación y el proceso de llegada y salida de mercancías, donde se identificaron falencias en las distintas trazabilidades.

Este Plan de Mejora pretende examinar detalladamente información relacionada con la empresa Transcointer S.A.S. y así tener una visión amplia de sus actividades desde el inicio, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones, focalizándose especialmente en el ámbito operativo.

La meta es optimizar los procesos para lograr una ejecución más eficiente, propiciando una mayor organización y reducción de tareas al trabajar hacia los objetivos establecidos, por esa razón se propone la incorporación de un manual guía para el personal con el fin de que tengan una estructura de lo que se debe hacer en el departamento, el cual permita llevar un seguimiento de cada trazabilidad realizada.

### Palabras clave

Reestructuración organizacional, optimización, procesos operativos, personal



## Abstract

With more than 30 years of experience in the market, which provides consultancy on foreign trade of national and international goods and services transportation, facilitating and offering solutions to enterpriser at making any exportation or importation process. The following improving plan is focused on the operations area which is one of the departments in charge of the documentation and the inbound and outbound goods process, where were identified weaknesses in some traceabilities.

This improving plan pretends to examine in detail the information related with Transcointer S.A.S Company to get a wide vision of its activities from the beginning, with the purpose of identify improving opportunities and to purpose solutions, focusing specially on the operative area.

The objective is to optimize the processes and to achieve an execution more efficient, giving a bigger organization and reduction of tasks to work just on the stablished objectives, for this reason is proposed to incorporate a guide manual for the staff so they could have a structure of what must be done in the area, which allows them to follow up each traceability made.

## Keywords

Organizational restructuration, optimization, operative processes, staffing



## Introducción

En un escenario dinámico de comercio internacional donde la eficiencia y la precisión son fundamentales, Transcointer S.A.S enfrenta el desafío de mejorar operativamente sus procesos de exportación e importación. Con 30 años de presencia en el mercado, la empresa ha demostrado un firme compromiso con la promoción del comercio exterior en la región. Sin embargo, la expansión de este mercado, la innovación tecnológica, o el aumento de procesos normativos para garantizar más seguridad, son algunos de los fenómenos que han aumentado la complejidad de los procesos operativos, creando nuevos desafíos que requieren nuevos enfoques.

Este plan de mejora nace como respuesta estratégica a un estudio detallado de la información pasada y presente de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, en el cual se evidenció la necesidad de implementar herramientas que mejoren o reestructuren las labores del personal, para lograr eficacia en los procesos y eficiencia en cada función del área operativa.

Se pretende profundizar en el análisis previo realizado a la empresa, para no solo diagnosticar deficiencias actuales y corregirlas, sino también para plasmar una ruta a seguir para que la empresa pueda responder a los fenómenos internacionales de forma positiva y se evidencien nuevas fortalezas en el área operativa. La complejidad del comercio internacional requiere una estrategia clara y herramientas efectivas para garantizar operaciones fluidas y la satisfacción del cliente.



## Justificación

Mejorar los procesos de exportación e importación en las áreas operativas de Transcointer S.A.S. es una prioridad. El rediseño y la optimización se basan en los cambios radicales que la compañía ha realizado desde 2018, en este período se ha visto un aumento significativo en la complejidad operativa debido al crecimiento continuo de clientes y aumentos significativos en los flujos de supervisión. Esta dinámica operativa expuso las debilidades estructurales de la organización interna, lo que resultó en retrasos en las operaciones comerciales, descuido de aspectos críticos y exceso de trabajo en el personal. En este contexto, la falta de orientación estructurada y de un modelo de gestión operativa claro avivó la fragmentación y la falta de coordinación, lo que impactó directamente en la eficiencia y la calidad de las operaciones diarias.

Este escenario resalta la necesidad urgente de un enfoque estratégico y sistemático para abordar las complejidades operativas actuales. La motivación del Plan de Mejora se basa en la necesidad de crear un marco organizativo más robusto y eficiente que responda a los desafíos que surgen del crecimiento y transformación de Transcointer S.A.S en el ámbito internacional. La implementación de un manual estructurado y un modelo de liderazgo se presenta como una respuesta integral para mejorar la coordinación, reducir retrasos y optimizar la carga de trabajo, asegurando un desempeño operativo más eficiente y alineado con los estándares de excelencia de las principales empresas de logística internacional.



## **Pregunta de reflexión**

¿Qué metodologías y herramientas se deben implementar en el área operativa, y cómo deben ser ejecutadas para garantizar la eficiencia de los procesos del personal y de sus funciones?

## **Objetivo General**

Diseñar, presentar y ejecutar un manual guía, que incluya información clara y pertinente para ser implementado en el área operativa

## **Objetivos Específicos**

- ❖ Establecer una estructura y metodología previa para consolidar un manual guía eficiente
- ❖ Plantear las estrategias que se deben desarrollar para implementar satisfactoriamente el manual guía
- ❖ Analizar procesos internos y fenómenos externos para identificar oportunidades de mejora y prevenir deficiencias a futuro



## Estudio de la empresa

### Aspectos generales

La empresa de carga internacional Transcointer S.A.S lleva 30 años de trayectoria en el mercado internacional, se fundó en Bucaramanga Santander con el fin de brindar apoyo y asesoría de comercio exterior a cada empresario local.

Su fundadora fue la doctora a Dra. Jeanette Suescún, que luego en 2018 fue sucedía a un equipo de profesionales en el área de comercio exterior acompañándola más de 9 años en las operaciones, Transcointer S.A.S es una empresa comprometida con cada empresario ayudando a potenciar la exportaciones e importaciones de la región.

### ***Misión.***

Brindamos soluciones logísticas en materia de comercio exterior. Nos encargamos de apoyar y asesorar al empresario en su proceso de internacionalización, garantizando el éxito de cada operación con transparencia y eficacia. (Transcointer S.A.S, s.f)

### ***Visión.***

En el 2025 Transcointer S.A.S será la empresa líder de logística internacional del departamento de Santander, siendo reconocida por su labor integral, honorable y eficaz por los grandes gremios de metalmecánica, agricultura y manufactura. (Transcointer S.A.S, s,f)



### ***Valores corporativos.***

Respeto. Es un pilar fundamental para la empresa tanto para los clientes como cada funcionario ya que garantiza empatía y tolerancia.

Lealtad. La identidad se compromete a cumplir con los distintos procesos con la mejor disposición y transparencia.

Solidaridad. Siempre como equipo en busca de soluciones, entendiendo las dificultades de cada uno y ayudando cuando se requiere.

Trabajo en equipo. Fundamental para llevar a cabo cada proceso ya que es necesario trabajar en equipo para poder tener éxito en cada trazabilidad.

Honestidad. Comprometidos siempre trabajando con la mejor versión y transparencia para entregar un buen servicio.

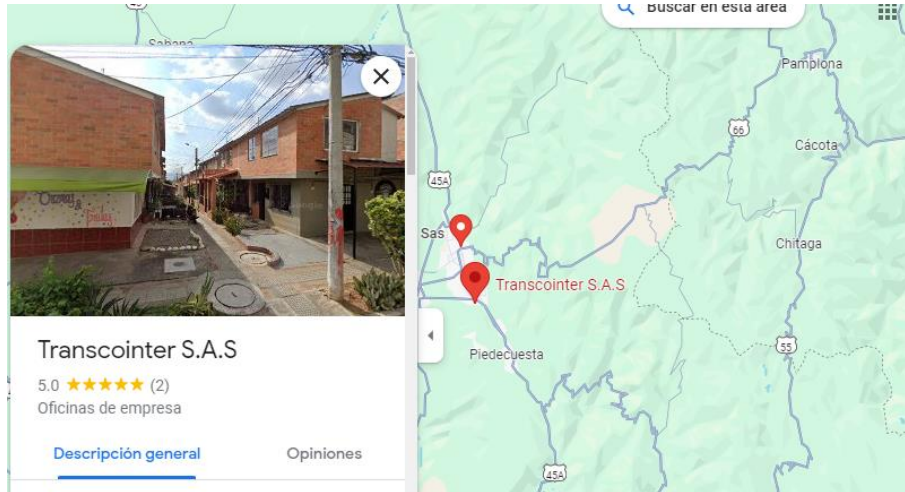
### ***Ubicación geográfica.***

La empresa Transcointer esa ubicada Calle 3an # 6 Manzana F casa 9, Santelmo 2 en Piedecuesta, Santander.



## Figura 1

*Ubicación geográfica de la empresa Transcointer S.A.S*



Nota: Ubicación geográfica Transcointer S.A.S. Tomado de *Google Maps*, 2024.

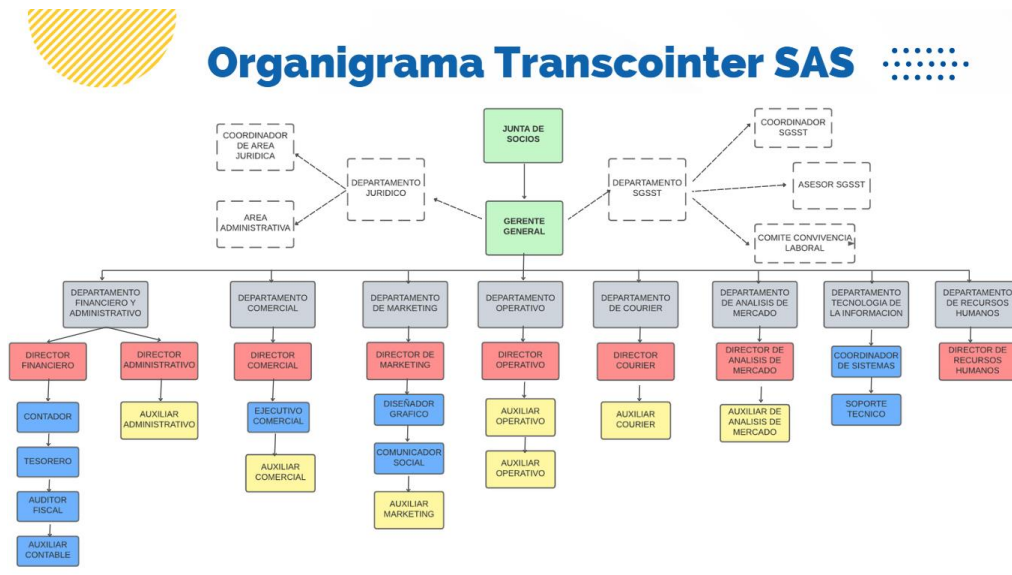
<https://www.google.com/maps>



## Estructura organizativa

Tabla 1

Organigrama de la empresa Transcointer S.A.S



Nota: Organigrama Transcointer S.A.S. Tomado de *Transcointer S.A.S*, 2024.

Transcointer

## Ventaja competitiva

**Asesoría integral:** La empresa cuenta con un sistema de asesoramiento integrado y personalizado para cada cliente o cliente potencial, donde los agentes de atención brindan un servicio adaptado a las necesidades e inquietudes de cada usuario, para que su experiencia sea enriquecedora y puedan proceder al resto de nuestros servicios con seguridad y conocimiento del manejo sea operativo, logístico, comercial, o del bien o servicio que desean recibir.

**Financiamiento:** A través de Finkargo, Transcointer brinda opciones de financiación para las importaciones de los usuarios, con el cual cuentan con un límite



rotativo (abonan al capital y el crédito se restituye) con plazos de pago cómodos, y acceso crediticio de rápida respuesta por parte de los agentes de atención.

Actualidad y opinión: Cuentan con un blog de noticias y artículos, donde brindan información actualizada, verídica y con datos de interés para mejorar la experiencia del usuario en la página web, además, cuentan con sección de testimonios y comentarios, que permite generar lazos más cercanos empresa-cliente, y ayuda a posicionar a la empresa en el “top-of-mind” de clientes y convertir clientes potenciales en usuarios

### **Antecedentes**

Transcointer S.A.S, ha pasado por una serie de cambios desde 2018, ya que se han incrementado progresivamente, nuevas estrategias y planes de acción que potencian y complementan las funciones del personal enfocado en comercio internacional en el área operativa, como labores de atención al cliente, registro de proveedores, usuarios, y leads; solicitud y seguimiento en la documentación requerida para realizar y acelerar procesos con la DIAN y demás entidades y áreas de la



empresa involucradas en el comercio internacional; así mismo encargarse de que toda la información, sea documental o en canales digitales como la plataforma VUCE, se mantenga actualizada, y gestionar y ejecutar funciones que garanticen la salida o llegada de mercancía sin que se generen contratiempos.

Si bien varias de estas funciones ya existían en la empresa, la empresa empezó un crecimiento exponencial hace seis años, que se tradujo en la actualización de procesos y cambios internos abruptos de la empresa, los cuales no han sido implementados acorde al estado actual de la empresa en el mercado, y el área operativa actual, presenta deficiencias al desempeñar múltiples funciones a la vez, con personal profesional, pero que requeriría una previa capacitación para responder con eficiencia a sus funciones, y no generar retrasos, los cuales acorde a los servicios previamente explicados, afectan directamente a toda la cadena de actividades de comercio exterior de Transcointer.

2022 y 2023, fueron los años con mayor flujo dentro de la empresa y mayor registro de nuevos usuarios. Transcointer ha avanzado e implementado diferentes cargos y funciones para atender a la demanda, de tal forma que el equipo no cuenta con una base estructurada para que el personal nuevo que ingrese a la empresa, tenga claridad del cargo en que debe desempeñarse; lo que generó demoras en distintas operaciones y en la logística es fundamental la eficacia en los tiempos ya que cada fallo genera mayor costo y genera insatisfacción del cliente.

La empresa es inexperta en los nuevos cargos y funciones, ya que no esperaba contar con una trazabilidad tan demandante en tan poco tiempo, lo cual es normal ya que el mercado es muy variable, pero siempre se debe contar con un plan de acción o



un respaldo, para garantizar que el mercado o los fenómenos, no afecten el funcionamiento de la empresa, y esta logre responder en todas sus áreas.

Entre estas deficiencias, se encuentra la actualización tecnológica, donde la empresa ha implementado herramientas innovadoras para uso del personal y para servicio de los clientes, de los cuales, tampoco se ha hecho la capacitación pertinente; y el rendimiento del personal puede ser ineficiente, esto se evidencia, por ejemplo, en el uso de la herramienta clic up, aplicación que pretendía llevar el orden de cada trazabilidad y así coordinar diferentes áreas y asignar tareas a los funcionarios de la empresa, pero su implementación y uso no han sido satisfactorios, ya que el desorden el cargos y funciones ha complicado llevar el monitoreo y cumplir con la finalidad de la aplicación.

Es por esto por lo que se plantea generar una guía, manual estructurado, que se centre en la continua mejora y en la optimización del área operativa mostrando el paso a paso de cada proceso a cargo de este departamento, y así se puedan implementar de una manera más rápida y fácil, el cual pretende proporcionar varias ventajas, evitando la dispersión de varios archivos, el estrés laboral del funcionario, eficiencia en cada trazabilidad a manejar y la reducción de la posibilidad de errores.

### **Recopilación de Información**

En los últimos meses Transcointer realizó un estudio de mercado; en el cual se pudo observar que la economía empezó a recuperarse progresivamente después del COVID-19, lo que permitió a nivel nacional un crecimiento en diversos sectores, los más relevantes fueron; sector inmobiliario, agricultura, banca y seguros: también los



diferentes proyectos 4G y acuerdos como el de Colombia con Reino Unido, que generaron reactivación en la economía.

La empresa ha trabajado con más de 150 clientes durante toda su trayectoria, con quienes ha incursionado en diferentes industrias como calzado, belleza, ropa o no perecederos. En la actualidad, el flujo de usuarios ha aumentado en un 25%, atendiendo hasta 8 clientes al tiempo, lo cual requiere un aumento proporcional en el personal operativo, comercial y financiero, el cual se ha mantenido igual desde 2018, e incluso ha llegado a disminuir.

Dos de cada nueve empleados son practicantes o aprendices, y la empresa se encuentra en constante contratación de personal profesional sin experiencia. Esto, representa tanto una oportunidad como un riesgo, ya que, si bien es una fuente de generación de empleo, la empresa no brinda capacitaciones previas ni una guía del saber hacer en cada cargo o función, por lo que los resultados actualmente no llegan a ser sobresalientes, debido a este abandono de personal. Es crucial que la empresa tome en cuenta que para el buen funcionamiento de todas las áreas, se debe contar con personal capacitado y seguro de sus funciones, para que su respuesta ante cualquier variación, fenómeno o crecimiento abrupto de demanda, sea satisfactoria, sobre todo en el área operativa, ya que es el área con más funciones (y en crecimiento) con un número de empleados muy bajo, lo que genera desmotivación de los trabajadores.

El sector de carga está dividido por agentes de carga internacional y muy pocos pueden competir a nivel regional, ya que los precios que ofrecen los agentes internacionales son poco competentes para los agentes de carga nacionales. Los



principales competidores nacionales e internacionales de la empresa Transcointer tienen algo en común, su principal debilidad son los tiempos de entrega o su relación con el cliente, ya que muchas veces se presenta dificultades en la relación cliente empresa, por sus demoras de respuesta en los procesos.

Al igual se evidencio que los principales problemas de la empresa Transcointer estaban en el área operativa por su falta de estructura y organización al momento de realizar varios procesos a la vez; cuando ingresaba personal nuevo no sabían sus funciones lo que conllevaba a retrasos, costos adicionales y perdida de mercancía, además de su carga laboral y estrés a los funcionarios.

El plan a implementar permitirá al área operativa tener una estructura de lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, con el fin de tener una buena intercomunicación con las distintas áreas de la empresa y que sus funcionarios tengan la estructura adecuada para poder llevar de una forma eficaz cada trazabilidad y ahorrar desgaste en los operarios ya que con el manual podrán tener una guía clara desde que ingresa a realizar sus funciones.

## **Diagnóstico**

### **Matrices**

Por medio de las siguientes herramientas se busca identificar los principales problemas en el área operativa de la empresa Transcointer; con el fin de buscar soluciones y estrategias por medio de las siguientes matrices: Dofa, Mefi y Mefe.



**Matriz DOFA- Transcointer**

**Tabla 2**

*Matriz DOFA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>1. Personal capacitado y calificado en temas de comercio exterior.</p> <p>2. Adaptabilidad de nuevas tendencias en redes sociales y sitios web por parte del personal.</p> <p>3. Adaptabilidad de los operarios frente a situaciones inesperadas que se presentan en las distintas operaciones.</p> <p>4. Ubicación estratégica, ya que Bucaramanga tiene conexiones con distintas rutas comerciales.</p>	<p>1. Falta de personal en el área operativa, para que los procesos no se tarden.</p> <p>2. Falta de comunicación de las distintas áreas de la empresa en los nuevos procesos del área operativa.</p> <p>3. Retraso en las trazabilidades por falta de capacitaciones en el área operativa.</p> <p>4. Fallos en los procesos de respuesta a los clientes sobre sus trazabilidades.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>1. Aumento de competitividad de la empresa a nivel nacional e internacional.</p>	<p>1. Incumpliendo en los distintos procesos por falta de una estructura en el área operativa.</p>



<p>2.Captación de nuevos proveedores a nivel nacional e internacional en busca de alianzas estratégicas.</p> <p>3.Aplicación de nuevos sistemas tecnológicos para llevar orden y control en el área operativa.</p> <p>4.Implementación de nuevas campañas de marketing para abarcar otros nichos de mercado.</p>	<p>2.Riesgo financiero ya que se pueden presentar diversas situaciones negativas para la empresa, como catástrofes entre otros.</p> <p>3.Cambios en las regulaciones aduaneras y variabilidad de las divisas ya que se ven afectados por retrasos y pagos en las mercancías.</p>
--	--

Nota: Elaboración propia

### Tabla 3

#### *Estrategias FODA*

<p><b>Estrategias Fo.</b></p> <p>- Al tener personal calificado, implementar capacitaciones semanales para poder llevar una estructura en cada proceso que se está realizando en el momento, generando tareas por medio cronogramas.</p>	<p><b>Estrategias Do</b></p> <p>-Implementar nuevas bases, para generar un orden en el área operativa, para no seguir generando descontrol en las diferentes áreas.</p> <p>- Por medio de distintas aplicaciones como zoom, meet entre otros realizar reuniones</p>
--	---



<p>-Aprovechar la adaptabilidad que se ha generado en las distintas redes, pagina web entre otros, para abarcar otros segmentos.</p>	<p>periódicas para mejorar la comunicación entre distintas áreas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Estrategias Fa</b></p> <p>-Por medio del personal capacitado generar reuniones periódicamente, resolviendo preguntas de los integrantes de la empresa e ir actualizando los cambios que se originen en la normatividad.</p> <p>-Por medio de organizadores y aplicaciones que permitan conectar al tiempo a cada área permitiendo tener un cumplimiento de todas las tareas y así evitar fallos e incumplimientos en las trazabilidades.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias Da</b></p> <p>-Implementar un manual que ayude a orientar a los funcionarios antiguos y nuevos en el área operativa para así poder llevar una estructura frente a cada trazabilidad y no incurrir en fallos.</p> <p>-Generar un mayor acercamiento entre las distintas áreas de la empresa, por medio de actividades que ayuden a mejorar la comunicación entre funcionarios.</p>

Nota: Elaboración propia



## Matriz factores internos

La matriz permite observar internamente la administración de la empresa, analizando las distintas estrategias que se pueden llevar a cabo con el fin de generar impacto, evaluando las debilidades y fortalezas con el fin de optimizar los procesos internos.

En el caso de Transcointer S.A.S se analizarán los factores internos; las fortalezas y debilidades observando los factores que se pueden potencializar o corregir con el fin de generar estrategias que permitan una mejora continua en cada proceso. Para la elaboración de la matriz se escogerán cuatro fortalezas y cuatro debilidades, en el cual se asignará un peso de 0.0 que significa (no importante) hasta 1.0 (muy importante), la sumatoria total de los puntos deberá sumar 1; también se dará una clasificación a las fortalezas menores de 3, fortalezas mayores de 4; si la debilidad es baja 2 y si la debilidad es alta 1.

### Tabla 4

#### Matriz MEFI

Matriz MEFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>Fortalezas</b>			
1. Personal capacitado y calificado en temas de comercio exterior.	0,16	4	0,64



2.Adaptabilidad de nuevas tendencias en redes sociales y sitios web por parte del personal.	0,12	3	0,36
3.Adaptabilidad de los operarios frente a situaciones inesperadas que se presentan en las distintas operaciones	0,15	3	0,45
4.Ubicación estratégica, ya que Bucaramanga tiene conexiones con distintas rutas comerciales.	0,12	3	0,36
<b>Subtotal</b>		<b>1,81</b>	
<b>Debilidades</b>			
1.Falta de personal en el área operativa, para que los procesos no se tarden.	0,13	2	0,26
2.Falta de comunicación de las distintas áreas de la empresa en los nuevos procesos del área operativa.	0,15	2	0,30



3. Retraso en las trazabilidades por falta de capacitaciones en el área operativa.	0,10	2	0,20
4. Fallos en los procesos de respuesta a los clientes sobre sus trazabilidades.	0,07	1	0,7
Subtotal	1	0,83	
TOTAL		2,64	

### **Análisis MEFI**

Se puede evidenciar en la matriz que actualmente la empresa se ha sostenido durante años gracias a su experiencia en el mercado y al personal capacitado el cual se ha adaptado rápidamente a los distintos entornos que han generado un auge en sus últimos tres años, ya que el comercio exterior es un sector que está en constante cambio; la ubicación geográfica como departamento y ciudad ha permitido un alto impacto en el comercio exterior. Los principales clientes de la empresa Transcointer S.A.S hace algunos años solamente era el sector del calzado y en los últimos 3 años ha permitido incursionar en la industria textil, industria tabacalera, no mino- energética y cafetera.

La empresa también enfrenta nuevos retos, gracias a su crecimiento en sus principales redes sociales como; podcast en YouTube, página web y su gran



visualización en Instagram, lo cual ha permitido abarcar diferentes nichos y nuevos clientes; esto ha conllevado a distintos problemas en el área operativa ya que no hay un modelo o estructura para cada operación, generando carga laboral para los funcionarios, malestar entre distintas áreas, demoras en tiempos de entrega al igual el malestar de los clientes, ya que en debida ocasiones no se establecen tareas a los funcionarios que han detonado en fallos dentro de las diferentes trazabilidades.

Aunque respecto a las debilidades, se evidencia que las deficiencias dentro de las áreas sea por carga laboral, personas no capacitado, o una mala estructuración organizacional; afectan al rendimiento de la empresa en su respuesta ante las exigencias del mercado.

En conclusión, se puede analizar el ponderado total de matriz interna es de 2,64 superando la media (2,50), lo cual muestra un rendimiento promedio de la empresa, ya que se pueden seguir potencializando las fortalezas con diferentes estrategias, pero se deben reforzar las estrategias para enfrentar y corregir las falencias que se han presentado con la incursión de nuevos mercados.

### **Matriz factores externos**

La matriz MEFE nos permitirá analizar los factores externos como las oportunidades que se presentan en el mercado y esas posibles amenazas con el fin de prevenir, corregir fallos y mejorar **la competitividad tanto a nivel nacional como internacional.**

Para la elaboración de la matriz se escogerán cuatro oportunidades y tres amenazas, en el cual se asignará un peso de 0.0 que significa (no importante) hasta



1.0 (muy importante), la sumatoria total de los puntos deberá sumar 1; también se dará una clasificación a la oportunidad menor 3, oportunidad mayor 4; si la amenaza es baja 2 y si la amenaza es alta 1.

**Tabla 5**

*Matriz MEFE*

Matriz MEFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>Oportunidades</b>			
1. Aumento de competitividad de la empresa a nivel nacional e internacional.	0,13	3	0,39
2. Captación de nuevos proveedores a nivel nacional e internacional en busca de alianzas estratégicas.	0,13	4	0,52
3. Aplicación de nuevos sistemas tecnológicos para llevar orden y control en el área operativa.	0,12	4	0,48
4. Implementación de nuevas campañas de marketing para abarcar otros nichos de mercado.	0,10	3	0,30



<b>Subtotal</b>			1,69
<b>Amenazas</b>			
1. Incumpliendo en los distintos procesos por falta de una estructura en el área operativa.	0,20	1	0,2
2. Riesgo financiero ya que se pueden presentar diversas situaciones negativas para la empresa, como catástrofes entre otros.	0,17	2	0,17
3. Cambios en las regulaciones aduaneras y variabilidad de las divisas ya que se ven afectados por retrasos y pagos en las mercancías.	0,15	2	0,3
<b>Subtotal</b>		1	0,67
<b>TOTAL</b>			<b>2,36</b>

### **Análisis MEFE**

Al evidenciar los resultados de la matriz externa podemos registrar un ponderado de 2,36, inferior a la media de (2,50) lo que nos lleva a hacer un análisis sobre la respuesta de la empresa ante el mercado tan fluctuante, demandante y cada vez más globalizado y diverso. Es fundamental desarrollar diferentes estrategias para

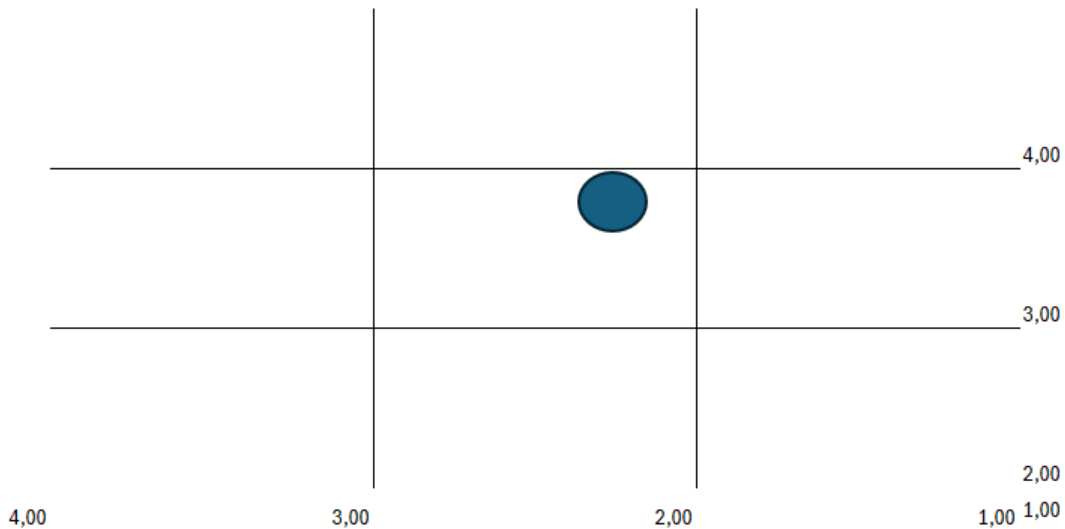


poder captar nuevos mercados, pero con un sistema organizacional correcto, para poder contrarrestar las diferentes amenazas y que la empresa responda a estos fenómenos sin que su funcionamiento se afecte.

El aumento de nuevos clientes ha generado que la empresa no estuviera preparada en el área operativa para llevar un orden adecuado, lo que ha con llevado a distintos problemas principalmente en área operativa y financiera generando situaciones negativas, incumpliendo algunas veces en diferentes procesos.

## Figura 2

### Gráfica de resultados



Nota: Elaboración propia

### Análisis de la gráfica

La gráfica ubica los resultados de la matriz MEFE (2,36) en el eje X y de la matriz MEFI (2,64) en el eje Y, y se grafica dentro del cuadrante 8. Este cuadrante, significa que las decisiones estratégicas de la empresa deben enfocarse en cosechar o



desinvertir; esto, significando en un contexto específico para Transcointer SAS, que las fortalezas internas deben seguirse desarrollando y mejorando constantemente. La empresa no se debe conformar con sus ventajas competitivas actuales, sino seguir entrando a nuevos mercados e incursionando en nuevas prácticas; esto, de la mano de la reestructuración organizacional, donde entra el término de desinvertir, ya que si un sistema no está siendo funcional, debe ser transformado en uno que atienda a los objetivos corporativos, siendo esto en términos operativos, departamentales, de personal o de financiación según corresponda.

### **Plan de Mejora**

Se propone plantear un manual que funcione como guía para el personal enfocado principalmente en el área operativa, ya que presenta problemas en la estructuración y una mayor carga laboral; el manual pretende dar un orden el cual permita llevar un seguimiento de cada trazabilidad que se esté realizando en el momento y el paso a paso que se debe llevar con cada proceso así evitando demoras en las entregas de las mercancías, dando una respuesta más rápida al cliente y evitando el estrés laboral acoplado a cada funcionario que ingrese ya sea nuevo o antiguo; permitirá que tengan una idea clara de cada proceso.

### **Manual área operativa Transcointer.**

El manual se organiza en tres secciones con el fin de generar una estructura en el área operativa.



Cada uno de estos procesos, se han implementado previamente en la empresa, sin embargo se hará una descripción detallada de su función y la necesidad de entender cada herramienta, para desarrollar en el área operativa.

Esta guía será constantemente actualizada y subida a plataformas como Onedrive o Dropbox, donde todo el personal tendrá acceso corporativo para revisar, ejecutar y/o actualizar la información; junto con un calendario de plan de trabajo conjunto, que incluya las funciones cruzadas entre departamentos, especificando las actividades a realizar, quien debe realizarlas y un vínculo a la guía de capacitación de cómo realizarlas

### Figura 3

#### Modelo de plan de trabajo mensual

feb-24

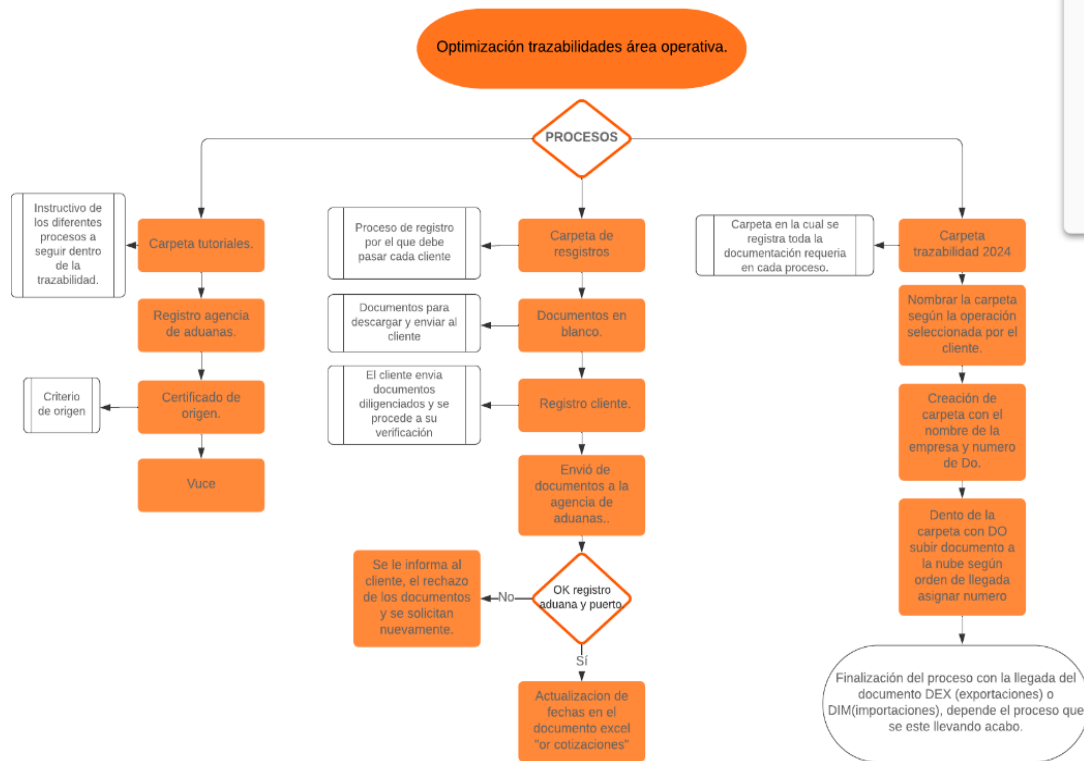
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	ESTADO
Actividad 1	Actividad 1	Actividad 1	Actividad 1	Actividad 1	OK
Actividad 2	Actividad 2	Actividad 2	Actividad 2	Actividad 2	FALTA
Actividad 3	Actividad 3	Actividad 3	Actividad 3		INCOMPLETA DESDE ÁREA ADMINISTRATIVA
Actividad 4	Actividad 4	Actividad 4	Actividad 4		OK
Actividad 5		Actividad 5	Actividad 5		FALTA REVISIÓN
Actividad 6		Actividad 6	Actividad 6		FALTA DOCUMENTOS ÁREA OPERATIVA
Actividad 7			Actividad 7		OK
			Actividad 8		OK
			Actividad 9		OK
			Actividad 10		FALTA

Áreas	Color representativo
Gerencial	
Comercial	
Financiera	
Contabilidad	
Operativa	
Agentes técnicos (cargue)	

Nota: Elaboración propia, 2024

Tabla 6

Optimización trazabilidades área operativa



Nota: Elaboración propia, 2024

**Carpeta de tutoriales.**

Esta carpeta es una de las más importantes y extensas en el área operativa de la empresa, ya que cada funcionario tiene una guía de cada proceso que se lleva a cabo, está dividida en tres secciones; con el fin de llevar cada proceso en el orden indicado y que así no haya confusiones ni demoras en el proceso de aprendizaje del funcionario del área operativa.

1. Registro de agencia: En esta carpeta se encuentra el paso a paso para registrar la empresa en la agencia de aduanas, Transcointer y Puertos con



la documentación requerida y la explicación de cómo se debe llenar cada formulario, ya que si el documento está mal diligenciado lo devuelven y genera demoras en el proceso.

2. Certificado de origen: En esta carpeta se encuentra la explicación de cuando y como se deben hacer los criterios y certificados de origen de cada empresa que lo requiere.

3. Vuce: En esta carpeta se encontrará el paso a paso para hacer registro en la ventanilla única de comercio exterior.

Cada funcionario al ingresar al área operativa debe observar cada carpeta con el fin de analizar el orden de cada trazabilidad y sus pasos a seguir para agilizar los procesos.

### **Carpeta Registros.**

En el manual se puede evidenciar los pasos que se deben seguir a la hora de crear un registro cliente, el cual pretende minimizar tiempos ya que el área de documentación por parte del área operativa presentaba errores en el momento del registro; la carpeta se subdivide en dos.

1. Documentos en blanco: En esta carpeta se descarga la documentación requerida adjuntando lista de verificación, para enviárselo al cliente por medio del correo o algunas veces área operativa informa que se deben diligenciar con la información suministrada por el cliente.
2. Registro clientes: En esta carpeta cuando el cliente envíe la documentación se adjuntan y se procede con la verificación de cada uno de ellos.



Luego proceden a enviar los documentos a la agencia de aduanas y puerto, con un proceso de respuesta mínimo de dos días, para el ok de registro de nuevo cliente por parte de la agencia; en la carpeta Excel “Or cotizaciones” se registra las fechas inscripción de la empresa.

### **Carpeta Trazabilidades.**

En esta carpeta se lleva toda la trazabilidad del cliente ya sea exportación o importación; es importante siempre mantenerla organizada, se divide por los doce meses del año, con la finalidad de llevar un orden en la trazabilidad dependiendo el mes en el que se maneja el proceso; se divide en cuatro pasos.

1. Registro carpeta or cotizaciones-DO: Cuando el área comercial de el ok, al área operativa de un proceso nuevo; se debe registrar el DO (d-m-a) en la carpeta excel Or Cotizaciones, dependiendo si es exportación o importación.
2. Nombrar la carpeta: En la carpeta procesos Transcointer, \*2024\* se busca el mes en el que se va a llevar a cabo la operación, dentro de esta crear otra carpeta y nombrarla de la siguiente manera según el proceso:
  1. Expo marítima
    - 1.1. Impo marítima
  2. Expo área
    - 2.1 Impo aérea
  - 3.Expo terrestre
    - 3.1 Impo terrestre



3. Colocar el número del DO: Dentro de la trazabilidad según sea una exportación o importación crear una nueva carpeta de la siguiente manera: nombre de la empresa + DO (d-m-a).

4. Subir documentos a la nube: Dentro de la carpeta con el DO se empiezan a subir los documentos que van llegando al correo del proceso; según orden de llegada se les va colocando un número.

### **Finalización del proceso**

Por último, la sección de finalización del proceso es la llegada del documento DEX para exportaciones y el DIM para importaciones.

## **Objetivos del Plan de Mejora**

### **Objetivo General**

Plantear un manual guía frente a los procesos del área operativa, proponiendo diversas estrategias que ayuden a estructurar cada trazabilidad que se lleve a cabo.

### **Objetivos específicos**

- ❖ Identificar las principales causas que están generando falencias en el área operativa.
- ❖ Diseñar un manual guía disminuyendo los posibles errores en la división.
- ❖ Establecer estrategias que conlleven a hacer uso constante de la tecnología facilitando las diferentes tareas en el área operativa



## Iniciativas Estratégicas

Las principales estrategias para poder llevar un control de las actividades son:

1. Se realizará una reunión con las diferentes áreas de la empresa cada 3 meses, con el fin de observar y analizar la importancia del manual en el área operativa.
2. Notificar al gerente cada 15 días el seguimiento del proceso por medio de un informe, con el fin de observar si se están cumpliendo los procesos en las fechas establecidas.
3. Informar al director operativo del momento, la creación de nuevos procesos de exportación o importación.
4. Revisión de los documentos de cada proceso que se está llevando a cabo.
5. Realizar una junta con las diferentes áreas de la empresa cada vez que se cierre un proceso para revisión de documentos.

## Metas del Plan de Mejora

- Obtener una estructura y orden en el área operativa para que cada proceso se lleve a cabo en los tiempos establecidos.
- Tener un solo documento compartido a los funcionarios y que puedan ver el proceso con mayor claridad.
- Ofrecer una información precisa en cuanto a las diferentes carpetas que se encuentran en la nube del área operativa.
- Crear un factor diferencial en torno a las diferentes agencias de carga, llevando a cabo capacitaciones dependiendo las actualizaciones que se generen en el área operativa.



## Indicadores para Medir los Resultados

Por medio de indicadores de calidad y eficacia, en un tiempo de tres meses cada funcionario designado evaluará si se está cumpliendo con el proceso en los tiempos establecidos de esa forma se analizará la eficiencia en el área operativa.

- Se realizará un seguimiento cada fin de mes por medio de un informe, el cual se podrá observar si se están cumpliendo los procesos en las fechas establecidas.
- Evaluar si al implementar el manual compartido, en el área operativa mejora la organización y se cumplen con los tiempos establecidos en cada proceso.
- Se realizará un seguimiento en cada proceso, para analizar la reducción de errores y tiempos.
- Realizar encuestas a los funcionarios de las distintas áreas, para evaluar la satisfacción del manual.



## Estrategias del Plan de Mejora y Cronograma

Figura 4

Cronograma de estrategias

Cronograma de estrategias										
TAREAS	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIECIEMBRE	ENERO	FEBRERO	
1. Se realizará una reunión con las diferentes áreas de la empresa cada 3 meses, con el fin de observar y analizar la importancia del manual en el área operativa .										
2. Notificar al gerente cada 15 días el seguimiento del proceso por medio de un informe, con el fin de observar si se están cumpliendo los procesos en las fechas establecidas.										
3. Informar al director operativo del momento, la creación de nuevos procesos de exportación o importación.										
4. Revisión de los documentos de cada proceso que se están llevando a cabo.										
5. Realizar una junta con las diferentes áreas de la empresa cada vez que se cierre un proceso para revisión de documentos .										

Nota: Elaboración propia, 2024



## Recomendaciones

- Para asegurar un cliente preferencial, es indispensable contar con una buena intercomunicación cliente-empresa, ya que esto le brinda mayor confianza al usuario y una mejor experiencia de compra. Esta intercomunicación no solo incluye el buen lenguaje verbal, sino que el agente conozca detalladamente los procesos, productos, servicios y demás información de la empresa, y sepa cómo comunicárselos al cliente según su interés. El buen manejo de información genera seguridad en la compra.
- El uso e implementación de nuevas tecnologías ayudarán a impulsar y conectar las áreas de la empresa evitando demoras y sanciones.
- La capacitación de personal es un proceso básico luego de la contratación, que todas las empresas deberían implementar para que sus empleados sean eficientes en sus funciones, y conozcan sobre la empresa y el cargo en el que trabajan. Un personal capacitado evita retrasos en los procesos, se mantiene actualizado en las estrategias internas y externas de la empresa, puede aportar ideas y adaptarse a las adversidades con mayor comodidad.
- La planeación de actividades y la comunicación frecuente con los funcionarios de la empresa, ayudara a evitar demoras en las trazabilidades. Siempre se deben llevar un plan de trabajo y actualizarse según los plazos que se acuerden, donde todas las áreas tengan claros las estrategias a seguir y los objetivos a cumplir; esto, basándose en el análisis interno y del mercado que se realice para seguir una planificación aterrizada a las necesidades actuales de la empresa y el mercado.



## Conclusiones

- Transcointer S.A.S cuenta con excelentes profesionales, al usar las herramientas indicadas y un modelo reestructurado en la organización de personal y de funciones, se logrará la optimización en cada área, en varias ocasiones se presentaron inconformidades en los distintos departamentos por falta de comunicación, por lo que se propuso en los informes finales hacer reunión cada fin de semana y hacer grupos por medio de canales digitales con los distintos clientes para que tengan un seguimiento de los procesos y documentos requeridos ya que muchas veces no revisan los correos.
- La actualización de documentos de aduana y sus regulaciones han generado problemas en las diferentes áreas de la empresa generando retrasos en cada proceso, por esta razón es fundamental estar capacitando a los funcionarios de la empresa constantemente, ya que en varias ocasiones los clientes presentaban quejas en el departamento comercial, lo que generaba en ellos una falta de confiabilidad al momento de llevar otro proceso a cabo, o muchas veces preferían otras empresas por el miedo de que las mercancías no llegaran a tiempo a su destino.
- El área de contabilidad presentaba distintas falencias con el área operativa, ya que los pagos con los diferentes proveedores de la empresa, no se generaban en los tiempos pactados, lo que hizo difícil varios procesos que conllevaron a cortar relaciones con proveedores importantes de Transcointer.
- Es importante entender la empresa desde el interior, desde los cargos más nuevos hasta el área gerencial, y con esto poder establecer un modelo de



negocio satisfactorio pensando en la eficiencia y armonía de cada área de trabajo, lo cual, si se ejecuta con buenas estrategias comerciales y operativas, se verá reflejado en un mayor impacto en el mercado.



## Referencias

- Alarcón, J. (2024) *Puertos de Colombia: ¿a qué retos se enfrentan?* ANALDEX
- Cesce, (2022) *Riesgos del comercio internacional.*
- Departamento Nacional de Planeación, (2023) *“La logística es fundamental para el desarrollo del país y por eso está incluida de manera transversal en el Plan de Desarrollo”*: Jorge Iván González.
- El Tiempo, (2023). *Puertos de la región apuntan a la innovación para estar en línea con estándares internacionales.*
- EY, (2024), *Comercio Global.*
- Grant Thornton, (2024) *Comercio Exterior y Aduanas.*
- Indicadores económicos Santander, (2020) *Actualidad económica en provincia.*
- IT User Tech & Business, (2024) *Beneficios de la adopción de la tecnología en el comercio internacional.*
- Juarez, C. (2023) *Control de aduanas: esfuerzos por hacer más ágil y segura la entrada y salida de mercancías.* The Logistics World.
- Lanfranchi, J. (2024) *Diez claves que definirán el resultado del comercio internacional 2024.* La Nación.
- López, R. (2020) *Avances en el Sistema Informático Aduanero.*
- La República, (2023) *“La falta de inversión en la infraestructura limita la conectividad y aumenta los costos”.*
- Montes, S. (2023) *El comercio exterior entre países de América Latina sigue siendo una asignatura pendiente según la CAN.* Forbes.
- OMC, (s.f) *Consejo del Comercio de Mercancías.*



- PWC, (2023) *El comercio internacional en la era digital.*
- Quispe, C. (2023) *Factura comercial: Importancia en los negocios internacionales.*
- Romero, C, (2024) *Las estadísticas de comercio internacional de los servicios empresariales, profesionales y técnicos en los países de la Alianza del Pacífico. Naciones Unidas.*
- SimFRUIT, (2024) *Servicio Nacional de Aduanas presentó nuevo plan estratégico con foco en seguridad.*
- The Logistics World, (2023) *Administración de Aduana: Mejores prácticas para una logística eficiente.*
- The Logistics World, (2023) *Hiperautomatización, solución clave para eficientar el comercio exterior.*
- The Logistics World, (2023) *Logística internacional sin complicaciones.*
- TLC Asociados, (s.f) *Importancia de realizar seguimiento de mercancía en comercio exterior.*
- Transcointer, (s.f) *Mision.*
- Transcointer, (s.f) *Vision.*
- Yi Min Shum Xi, (2018) *Matriz de evaluación de factores internos*