



Plan de mejora

“Cueros Vélez: Optimización de procesos mediante innovación tecnológica”

Zara Dayana Rivas Mendoza

Negocios Internacionales – Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

Opción de Grado II

30 de octubre del 2024



Plan de mejora

**“Cueros Vélez: Optimización de procesos
mediante innovación tecnológica”**

AUTOR

ZARA DAYANA RIVAS MENDOZA

Presentado para optar por el título de: Profesional en Negocios Internacionales

DIRECTORA

EIMMY LILIANA RODRÍGUEZ MORENO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

OPCIÓN DE GRADO II

Tunja, Colombia

30 de octubre del 2024



Tabla de contenidos

Resumen	5
Palabras Clave	5
Abstract	6
Keywords.....	6
Introducción	7
Justificación.....	8
Pregunta de reflexión	8
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Estudio de la empresa.....	9
1. Nombre de la empresa.....	9
2. Reseña de la empresa	9
3. Misión	11
4. Visión	11
5. Valores corporativos	11
6. Ventaja competitiva.....	11
7. Posición en el mercado	13
8. Experiencia.....	14
Antecedentes	15
Recopilación de información	16
Diagnóstico	19
1. Matriz FODA	19
2. Matriz MEFI.....	22
3. Matriz MEFE.....	24
Plan de mejora	27
Objetivo Específico 1	27
1. Iniciativas Estratégicas	27
2. Metas del objetivo específico	28
3. Indicadores para medir los resultados.....	28
4. Estrategias para implementar el objetivo específico	29
Objetivo Específico 2	30
1. Iniciativas Estratégicas	30
2. Metas del objetivo específico	31
3. Indicadores para medir los resultados.....	32
4. Estrategias para implementar el objetivo específico	32
Objetivo Específico 3	33
1. Iniciativas estratégicas	33



2. Metas del objetivo específico	34
3. Indicadores para medir los resultados.....	35
4. Estrategias para implementar el objetivo específico	36
Cronograma	37
Recomendaciones.....	41
Conclusiones.....	42
Lista de referencias.....	44



Resumen

Este plan de mejora aborda la falta de control en el pago de facturas en inspecciones de carga, en el área de comercio exterior de Cueros Vélez S.A.S. Utilizando principios de Lean Manufacturing, el plan tiene como objetivo optimizar la eficiencia operativa y reducir costos. El plan se enfoca en tres áreas clave: analizar los cuellos de botella en el proceso actual, implementar un sistema de gestión de información integrado mediante Power Apps, y proporcionar capacitación en herramientas tecnológicas como DocuSign y Adobe Sign.

Estos pasos buscan eliminar desperdicios, estandarizar procesos y mejorar la transmisión de datos entre áreas, asegurando una gestión de pagos más precisa y eficiente. La pertinencia de este plan radica en su capacidad para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado global, fortalecer las relaciones con proveedores y garantizar el cumplimiento de normativas legales, contribuyendo así a la sostenibilidad y crecimiento de Cueros Vélez S.A.S.

Palabras Clave

Comercio, exterior, gestión, competitividad, eficiencia, automatización.



Abstract

This improvement plan addresses the lack of control in invoice payment within the foreign trade area of Cueros Vélez S.A.S. Utilizing Lean Manufacturing principles, the plan aims to optimize operational efficiency and reduce costs. The plan focuses on three key areas: analyzing bottlenecks in the current process, implementing an integrated information management system using Power Apps, and providing training in technological tools such as DocuSign and Adobe Sign.

These steps seek to eliminate waste, standardize processes, and improve data transmission between areas, ensuring more accurate and efficient payment management. The relevance of this plan lies in its ability to enhance the company's competitiveness in the global market, strengthen relationships with suppliers, and ensure compliance with legal regulations, thereby contributing to the sustainability and growth of Cueros Vélez S.A.S.

Keywords

Trade, foreign, management, competitiveness, efficiency, automation.



Plan de mejora

“Cueros Vélez: Optimización de procesos mediante innovación tecnológica”

Introducción

El comercio exterior en la industria de la moda textil de cuero se ha convertido en un componente esencial para la expansión y sostenibilidad de las empresas en un entorno globalizado. Sin embargo, las organizaciones enfrentan desafíos complejos y dinámicos al operar en mercados internacionales, donde la eficiencia en la gestión de pagos y facturas de inspección de mercancía se vuelve crucial para su competitividad y crecimiento sostenible.

Este estudio se centra en identificar y resolver problemas específicos relacionados con la falta de control en el pago de facturas dentro de Cueros Vélez S.A.S. A lo largo del proyecto, se desarrollarán estrategias innovadoras para mejorar y optimizar este proceso, abordando las falencias actuales y mejorando significativamente tanto el tiempo de respuesta como la efectividad operativa.

Se espera que las conclusiones y recomendaciones derivadas de este proyecto contribuyan a optimizar la eficiencia operativa, reducir costos y maximizar las oportunidades en el comercio internacional de productos de moda textil de cuero. El análisis detallado de estas deficiencias y la propuesta de soluciones pertinentes tienen como objetivo proporcionar a las empresas del sector una ventaja competitiva en el mercado global, permitiéndoles adaptarse de manera más efectiva a las complejidades y dinámicas cambiantes del entorno comercial internacional en el que operan.



Justificación

Como practicante del área de comercio exterior, reconozco la importancia de mejorar continuamente nuestros procesos para mantenerse competitivo en un mercado globalizado. Es por eso por lo que propongo la implementación de un proyecto basado en algunos procesos del Lean Manufacturing para optimizar la gestión del pago de facturas con los proveedores de inspección de las mercancías.

En primer lugar, el enfoque Lean permitirá identificar y eliminar cualquier tipo de reproceso en los procesos. Desde tiempos muertos hasta movimientos innecesarios para maximizar la eficiencia y minimizar los costos asociados.

Además, al aplicar estos principios busca reducir significativamente los tiempos de espera y los retrasos en la ejecución de las operaciones. La optimización de cada etapa del proceso permitirá agilizar las actividades, acortando los plazos y mejorando la satisfacción.

Al implementar estas mejoras, no solo se estará reduciendo los costos operativos, sino que también estaremos generando un impacto positivo en la rentabilidad general del área de comercio exterior al minimizar el tiempo empleado en los procesos, se podrá ser más ágiles y flexibles para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y a las demandas del día a día.

Pregunta de reflexión

¿Cómo contribuye la implementación de herramientas de Lean Manufacturing y las soluciones tecnológicas propuestas a la optimización eficiente de los procesos operativos de comercio exterior en Cueros Vélez S.A.S.?



Objetivo General

Transformar los procesos operativos de data y gestión documental del área de comercio exterior mediante el uso de herramientas tecnológicas mejorando el tiempo de respuestas efectivas a las novedades operativas.

Objetivos Específicos

- Analizar y subsanar los cuellos de botella que se presentan en el proceso de gestión en el área de comercio exterior.
- Implementar un sistema de gestión de información integrado que facilite la transmisión eficiente de datos entre las áreas mediante el uso de Power Apps.
- Brindar capacitación y soporte adecuado a las personas involucradas en el uso de las herramientas (DocuSign, Adobe Sign, Power Apps) en procesos implementados para mejorar el empalme de información y gestión documental.

Estudio de la empresa

1. Nombre de la empresa

Cueros Vélez S.A.S.

2. Reseña de la empresa

Cueros Vélez S.A.S. es una empresa colombiana de gran reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, la cual se dedica a diseñar, fabricar y comercializar artículos textiles elaborados principalmente en cuero. La organización, reconocida como un referente en la industria, se ha destacado por combinar las tradiciones artesanales para la elaboración de piezas más contemporáneas y modernas que, al mismo tiempo, mantengan los estándares de calidad y prestigio que caracterizan a la marca.



En el ámbito global, Cueros Vélez ha sido una empresa fundamental para promover y fortalecer la identidad nacional de Colombia como país productor de artículos de cuero. Lo anterior no solamente ha sido crucial para la expansión internacional de la industria y el comercio colombiano, sino que, como consiguiente, le ha permitido a la compañía generar una significativa cantidad de empleos tanto directos como indirectos y contribuir al desarrollo económico del territorio.

Dentro del portafolio de la empresa se ha incluido una amplia gama de artículos tales como bolsos, zapatos, accesorios, prendas de vestir, entre otros, los cuales han sido fabricados mayoritariamente con materiales locales de la más alta calidad y reconocimiento en el mercado.

Asimismo, conforme con lo establecido en su proyección social, Cueros Vélez se ha enfocado en apoyar diversas iniciativas tanto educativas como culturales que fomenten el desarrollo de las comunidades. Dichos intereses no solamente le han permitido a la empresa fortalecer su presencia en los competitivos mercados globales, sino que, a su vez, han consolidado su reputación como una compañía de gran renombre y reconocimiento a nivel internacional.

Como es posible constatar, Cueros Vélez S.A.S. es una empresa que, a través del tiempo, ha llevado a cabo reinversiones constantes que le han posibilitado consolidar su reputación como una compañía que va más allá de los paradigmas de la moda. Dicha estrategia le ha permitido a la corporación no únicamente mantener su relevancia frente a los mercados internacionales altamente competitivos, sino que, al mismo tiempo, la ha llevado a establecerse como un factor de vital importancia para el desarrollo y el crecimiento económico colombiano.



3. Misión

“Satisfacer y seducir a nuestros clientes con artículos de moda en calzado, bolsos, cinturones, marroquinería, accesorios y prendas de vestir; con alta especialización en la manufactura del cuero, buscando un concepto diferenciador en diseño, confort, calidad y servicio” (Bonilla, 2023, p.1).

4. Visión

“En el año 2020, tendremos un liderazgo en el concepto de moda en cuero basado en innovación, calidad, diseño y posicionamiento de la marca Vélez, a través de una amplia red de tiendas y distribuidores” (Bonilla, 2023, p.1).

5. Valores corporativos

- Integridad.
 - Respeto.
 - Compromiso.
 - Pasión por el trabajo.
 - Responsabilidad.
- (Bonilla, 2023, p.1)

6. Ventaja competitiva

A lo largo del tiempo, Cueros Vélez ha sido una empresa que se ha consolidado como un icono de la moda y un referente para la producción de cuero tanto a nivel nacional como internacional, razón por la cual lo anterior le ha permitido desarrollar importantes ventajas comparativas que la han conducido a destacarse en los distintos mercados.

En primer lugar, la empresa se ha enfocado en involucrar la tradición artesanal colombiana para la elaboración de sus productos, lo cual los ha conllevado a fabricar minuciosamente cada detalle de las piezas y de esta manera garantizar su calidad. “Nuestro compromiso es inquebrantable con la tradición talabartera, donde cada puntada cuenta una



historia que se remonta a generaciones pasadas. Nos enorgullece ser guardianes de lo artesanal y de piezas que perduran en el tiempo” (Vélez, s.f., p.1).

Asimismo, la marca hace uso exclusivamente de materiales de la más alta calidad, los cuales son sometidos a rigurosos procesos de manufacturación con el fin de asegurar la durabilidad y resistencia de los productos, cerciorándose de que estos perduren en el tiempo.

Los artículos en cuero, por ejemplo, tienen un uso y una durabilidad más larga, son piezas que no expiran a través de las temporadas, son eternas. En nuestro caso, cuando compras en Vélez no solo estás comprando prendas responsables con el medio ambiente, también tienes en tus manos una pieza artesanal creada por expertos en cuero que se aseguraron de cuidar cada detalle. (Vélez, s.f., p.1)

Del mismo modo, para Cueros Vélez ha sido crucial consolidar su identidad de marca a través de la implementación de productos que combinen la tradición y la innovación y, a su vez, sean reconocidos tanto a nivel nacional como internacional por su diseño y prestigio.

Finalmente, la empresa cuenta con un importante compromiso social y ambiental, lo cual le ha facilitado fidelizar a consumidores que cada día se interesan más en adquirir productos originarios de compañías que promuevan la educación, la cultura y la sostenibilidad. “Vélez como referente de moda en el sector se ha dedicado a reciclar pieles, a generar procesos con 0% de residuos y se ha convertido en un actor fundamental para mantener el equilibrio del ecosistema que la rodea” (Pacto Global Red Colombia, 2023, p.1.).

Como se puede evidenciar, Cueros Vélez S.A.S. es una empresa que cuenta con importantes ventajas comparativas, lo cual le ha permitido fortalecerse, solidificar su presencia en los mercados internacionales y contribuir en gran medida en el desarrollo económico colombiano.



7. Posición en el mercado

Cueros Vélez S.A.S. es, hoy en día, la marca que lidera el mercado de la moda a base de cuero tanto en Colombia como en Latinoamérica. “Cueros Vélez es una empresa familiar líder en el mercado de cuero y de productos terminados de cuero. Actualmente cuenta con más de 270 tiendas en Colombia y 45 tiendas en otros países de Latinoamérica” (Línea Datascan, 2021, p.1.).

Su posición en el mercado se debe a una serie de factores que han convertido a la empresa en un referente para la industria. En primera instancia, la compañía cuenta con una numerosa red de franquicias y tiendas en una significativa parte del territorio colombiano, lo cual le ha permitido marcar su presencia en el comercio y la economía colombiana.

Asimismo, la expansión de Cueros Vélez a otros países de América Latina ha permitido la intensificación y el reconocimiento de la marca en toda la región, la cual, gracias a su diversificado portafolio, la calidad de sus productos y sus diseños exclusivos ha logrado acceder a un público más amplio y exigente, fortaleciendo su visibilidad en los mercados internacionales.

Por otra parte, la empresa ha logrado consolidarse en la industria al posicionarse como una organización comprometida con la preservación del patrimonio cultural colombiano a través de la conservación de tácticas tradicionales artesanales y la implementación de materiales mayoritariamente nacionales, lo cual no solamente ha sido fundamental para solidificar su imagen, sino, a su vez, para promover el valor de las artesanías locales en el sector.

Finalmente, Cueros Vélez se ha convertido en una empresa de gran importancia para el turismo colombiano, siendo punto de interés para aquellos turistas que se sienten atraídos



por adquirir productos nacionales tradicionales, auténticos, de alta calidad y que perduren a través del tiempo.

8. Experiencia

Cueros Vélez S.A.S. se ha constituido como una empresa con una significativa experiencia y una visión extensa en cuanto a sus funciones en la industria y el comercio global. Si bien la compañía fue instaurada con el fin de combinar el cuero, como materia prima de alta gama, y las artesanías para su comercialización, siendo pioneros en la industria; la organización ha enfatizado, a lo largo de los años, en desarrollar nuevas formas de utilizar el material y brindarles a sus consumidores productos innovadores y de calidad.

Asimismo, basándose en su responsabilidad social, Cueros Vélez se encuentra llevando a cabo, desde hace algunos años, la implementación de procesos y prácticas de producción responsables que, además de mitigar los impactos ambientales generados, conviertan a la marca en un modelo para fomentar la realización de acciones sustentables que conlleven a la generación de repercusiones positivas en las comunidades.

Todos los materiales que utiliza la empresa están enfocados al concepto de moda responsable; por ejemplo, en su mayoría, los cordones están hechos en un 50% con algodón recuperado de hiladuras; las plantillas que hacen parte del armado del calzado están elaboradas en fibras de botellas de material recuperado, que, a su vez, son material de desarrollo local, lo que evita su importación y reduce la huella de carbono. (La República, 2022, s.f.)

Por otra parte, gracias a la destacada capacidad que ha adquirido la empresa para adaptarse a las diversas tendencias del mercado y culturas globales, Cueros Vélez se ha



expandido significativamente a nivel global y se ha consolidado en el entorno latinoamericano como una de las mejores marcas de la región.

De igual modo, la empresa cuenta con una importante experiencia en materia de fortalecimiento de marca, implementando estrategias tanto comerciales como de responsabilidad social que le han posibilitado potenciar su posicionamiento tanto en los mercados internacionales como en los locales.

Como se puede evidenciar, Cueros Vélez cuenta con una significativa trayectoria que, a lo largo de los años, la ha impulsado a convertirse en una de las empresas más relevantes de Colombia. Sin embargo, para llegar a tal finalidad, ha sido crucial que la organización lleve a cabo la implementación de diversas metodologías que le permitan garantizar un futuro sólido y trascendental tanto para la compañía como para la industria colombiana.

Antecedentes

1. Datos y cifras de la situación actual de la empresa:

La falta de control de estos procesos no solo ha afectado la eficiencia operativa de la empresa, sino que también ha puesto en riesgo su competitividad en un mercado internacional altamente dinámico.

- Qima.
- Arley fortuna.
- AQT.
- Cuircuero.

2. Problemas identificados:

- Control en el pago de facturas: Un sistema automatizado que permita un seguimiento preciso y eficiente de las facturas, lo que genera retrasos y confusiones. Esta falta de control ha resultado en un aumento del 20 % en las disputas con los proveedores durante el último año.



- Incremento de costos operativos: Los costos asociados a las inspecciones y a la gestión de pagos han aumentado en un 15 %, debido a la ineficiencia en el manejo de las retenciones en los pagos. Podría desviar recursos de áreas críticas como la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Recopilación de información

Cueros Vélez es una empresa colombiana de moda especializada en productos de cuero que opera tanto en el mercado nacional como en el internacional. Procesa entre 12-20 exportaciones semanales y alrededor de 70 importaciones mensuales. Él área de comercio exterior enfrenta desafíos en la gestión de importaciones y exportaciones, con procesos dependientes de métodos manuales que afectan la eficiencia y aumentan los tiempos de espera.

Uno de los problemas críticos es el pago atrasado de facturas de inspección de calidad de mercancías. La falta de optimización en los pagos afecta la relación con proveedores de servicios como QIMA, lo cual puede retrasar las inspecciones y, por ende, el despacho de mercancías, afectando la planificación y los tiempos de entrega.

En la demanda global de productos de moda de cuero está creciendo, especialmente en mercados emergentes como Asia-Pacífico y Latinoamérica. Sin embargo, existe una creciente presión por cumplir con normativas de sostenibilidad y estándares de calidad, las empresas que pueden ofrecer productos de alta calidad con tiempos de entrega rápidos y costos competitivos tienen una ventaja en el mercado. La eficiencia operativa es crucial para mantener esta competitividad también tienen el aumento en el uso de tecnología y servicios de terceros para mejorar la gestión de calidad, el cumplimiento normativo y la eficiencia logística, algo que Cueros Vélez está considerando con QIMA, donde a continuación explicaremos los problemas más constantes por el pago atrasados de facturas de inspección de calidad de mercancías:



- Retrasos en Inspecciones: El pago atrasado a QIMA para la inspección de mercancías puede resultar en demoras en la programación de inspecciones de calidad, lo cual es crítico para los plazos de exportación e importación.
- Costos Adicionales: Las demoras en la inspección y liberación de mercancías pueden llevar a costos adicionales, como tarifas de almacenamiento y costos de oportunidad asociados con la falta de disponibilidad de productos.
- Relaciones con Proveedores y Clientes: Los pagos atrasados pueden deteriorar la relación con QIMA y otros proveedores comerciales, lo que impacta la confianza y la colaboración futura. Además, las demoras en los envíos pueden afectar la satisfacción del cliente final.
- Eficiencia Operativa Reducida: Los métodos manuales en la gestión de pagos y la falta de integración tecnológica aumentan la carga administrativa, reducen la eficiencia y aumentan la posibilidad de errores humanos.

Según los problemas plasmados con el pago de facturas atrasadas con las inspecciones de calidad en las mercancías de exportaciones e importaciones con nuestro proveedor principal QIMA, el impacto y proyecciones que se van a ver plasmadas en este plan de mejoras son las siguientes:

1. Optimización de los Pagos y Procesos Administrativos:

- Digitalización y Automatización: Implementar soluciones tecnológicas para automatizar los pagos a proveedores como QIMA puede reducir el tiempo de procesamiento de pagos y minimizar los errores. Esto también puede liberar tiempo del personal para centrarse en actividades de mayor valor.



- Flujo de Caja Mejorado: Con pagos más eficientes, se optimizará el flujo de caja y se reducirán los costos financieros asociados con retrasos en los pagos, mejorando la liquidez de la empresa.
2. Eficiencia Operativa Mejorada:
- Menos Retrasos en Inspecciones y Despacho de Mercancías: La mejora en la gestión de pagos permitirá a QIMA programar y realizar inspecciones de manera más rápida y eficiente, reduciendo los tiempos de despacho y, por ende, mejorando los plazos de entrega.
 - Reducción de Costos Asociados: La disminución en los tiempos de inspección y en los retrasos de despacho reduce los costos de almacenamiento y mejora la rotación de inventarios.
3. Fortalecimiento de Relaciones Comerciales:
- Confiabilidad Aumentada: Cumplir consistentemente con los plazos de pago fortalece la relación con proveedores como QIMA, generando un entorno de confianza mutua y colaboración a largo plazo.
 - Reputación Mejorada: Una mejor reputación como empresa eficiente y confiable puede atraer más clientes y socios comerciales, expandiendo la cuota de mercado.
4. Ventaja Competitiva en el Mercado Global:
- Cumplimiento Efectivo con Normativas Internacionales: Al optimizar los pagos y mejorar la gestión de calidad, Cueros Vélez estará mejor posicionada para cumplir con las normativas internacionales, evitando sanciones y retrasos.



- Capacidad de Respuesta Rápida: La mejora en la gestión de la cadena de suministro y la reducción de tiempos de operación permite a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y a la demanda de los clientes.

Diagnóstico

1. Matriz FODA

Con la finalidad de realizar la elaboración y el análisis de la matriz FODA de Cueros Vélez S.A.S., y examinar de manera clara y precisa la situación actual que presenta la empresa en el área de comercio exterior, se llevará a cabo la identificación de los factores internos (fortalezas y debilidades) de la organización, así como de sus elementos externos (oportunidades y amenazas) que han incidido en su desarrollo.

Tabla 1

Matriz FODA

<u>MATRIZ FODA</u>	
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento y reconocimiento de la marca tanto en los mercados nacionales como internacionales. • Aprovechamiento de materiales locales de alta calidad. • Implementación de procesos rigurosos que garanticen la durabilidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de expansión y crecimiento a nuevos mercados internacionales. • Implementación de nuevas tecnologías y plataformas que permitan ampliar el público objetivo y, por consiguiente, la cantidad de consumidores de la marca.



<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la industria. • Capacidad de adaptación acorde con las tendencias de los mercados nacionales e internacionales. • Presencia nacional e internacional sólida y extensa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda de productos sostenibles, duraderos y ecoamigables. • Implementación de materiales reciclados y/o alternativos al cuero que incrementen el portafolio de la empresa.
<p><u>Debilidades</u></p>	<p><u>Amenazas</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Altas posibilidades de interrupciones en el desarrollo de la cadena de suministro a causa de la demora en el pago de las facturas de proveedores. • Fuerte dependencia del cuero como única materia prima principal. • Aumento constante de los costos de producción e inspección. • Disminución en la confianza y satisfacción de sus proveedores, los cuales optan por priorizar a otros clientes con historiales de pago más fortalecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuaciones en los costos de exportación. • Fuerte competencia global en el mercado de artesanías a base de cuero. • Variaciones en las tendencias y gustos de los consumidores. • Crisis económicas que impacten la economía y el poder adquisitivo de los consumidores. • Modificaciones, demoras y cambios regulatorios en los procesos de comercio exterior.

Nota. Elaboración propia (2024).



Teniendo en cuenta la matriz FODA presentada, es posible determinar que la organización precisa de llevar a cabo estrategias por medio del aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades con el fin de contrarrestar las debilidades y amenazas detectadas.

En el aspecto interno, Cueros Vélez requiere de realizar mayores inversiones en plataformas de comercio electrónico, e-commerce y marketing digital que faciliten la apertura de nuevos mercados y, por consiguiente, al incremento en el volumen de ventas.

Asimismo, es fundamental que la empresa lleve a cabo la fabricación y comercialización de nuevas líneas de productos, los cuales, además de conservar la durabilidad, calidad y resistencia que caracterizan a la marca, no sean manufacturados en su mayoría a base de cuero. Finalmente, resulta imprescindible que Cueros Vélez se enfoque en optimizar la cadena de suministro a través de la implementación de procesos y prácticas tecnológicas que permitan reducir los costos y tiempos empleados.

En cuanto al aspecto externo, es indispensable que Cueros Vélez realice continuamente análisis exhaustivos en relación con sus proveedores internacionales y bancos de confianza con el fin de determinar si las condiciones económicas resultan favorables para la empresa en materia de tasas de cambio, plazos de pago, impuestos, comisiones, entre otros.

Adicionalmente, resultaría trascendental para la organización llevar a cabo la implementación de herramientas tecnológicas de gestión financiera que conlleven a facilitar y optimizar el desarrollo de los procesos de pago y conciliaciones que se requieran efectuar. Por último, es de vital importancia para Cueros Vélez S.A.S. la contratación de seguros que permitan mitigar y reducir los posibles riesgos a presentarse en operaciones internacionales, bien sea en materia financiera o de transporte.



2. Matriz MEFI

A continuación, se llevará a cabo el diseño de la matriz MEFI con el fin de analizar de manera más detallada y objetiva la eficiencia de los procesos internos que se encuentra actualmente llevando a cabo Cueros Vélez S.A.S. e identificar si los recursos se están empleando de una manera óptima y adecuada en relación con las necesidades de la organización en materia de comercio exterior, razón por la cual, para tal finalidad, es fundamental determinar la importancia de cada factor a examinar. “Hay que asignar una calificación de 1 a 4 de cada factor clave para determinar si es: 1 (debilidad mayor); 2 (debilidad menor); 3 (fortaleza menor) o 4 (fortaleza mayor)” (Graciads Marketing, 2023, p.1).

Tabla 2

Matriz MEFI

<u>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</u>			
<u>Fortalezas</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Puntaje ponderado</u>
1. Posicionamiento y reconocimiento de la marca tanto en los mercados nacionales como internacionales.	0.16	4	0.64
2. Aprovechamiento de materiales locales de alta calidad.	0.09	4	0.36
3. Implementación de procesos rigurosos que garanticen la durabilidad de los productos.	0.09	4	0.36
4. Experiencia en la industria.	0.08	3	0.24



5. Capacidad de adaptación acorde con las tendencias de los mercados nacionales e internacionales.	0.07	3	0.21
6. Presencia nacional e internacional sólida y extensa.	0.10	4	0.40
<u>Debilidades</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Puntaje ponderado</u>
1. Altas posibilidades de interrupciones en el desarrollo de la cadena de suministro a causa de la demora en el pago de las facturas de proveedores.	0.12	1	0.12
2. Fuerte dependencia del cuero como única materia prima principal.	0.08	2	0.16
3. Aumento constante de los costos de producción e inspección.	0.08	1	0.08
4. Disminución en la confianza y satisfacción de sus proveedores, los cuales optan por priorizar a otros clientes con historiales de pago más fortalecidos.	0.13	1	0.13
<u>TOTAL</u>	1.00		2.70

Nota. Elaboración propia (2024).

Acorde con lo estipulado con relación a la interpretación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la matriz MEFI, es fundamental que, para demostrar una infraestructura fortalecida, la empresa haya tenido un puntaje de 2.5 o superior a este.

Los resultados se interpretan cuando cuentas con el total de tu valor ponderado. El resultado debe ser entre 1,00 y 4,00. El promedio es 2,5. Los puntajes por debajo del



promedio definen a una empresa con muchas debilidades internas, mientras que un puntaje superior al 2,5 refleja una posición estable y sólida. (Santos, 2023, p.1)

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible concluir que, al contar con un puntaje de 2.70, Cueros Vélez S.A.S. posee una estructura interna robusta y fortalecida.

3. Matriz MEFE

Asimismo, con la finalidad de identificar y examinar de manera más precisa y contundente los factores externos que se encuentran afectando la expansión y el correcto desarrollo de Cueros Vélez S.A.S. e implementar estrategias, acciones y proyectos que permitan maximizar las oportunidades de la empresa, se llevará a cabo la ejecución de la matriz MEFE.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos, a través de las Oportunidades y Amenazas más importantes de la Dependencia o Entidad, que puedan influir en su crecimiento y expansión. Dicha evaluación se realiza a través de un sistema de ponderaciones, comparando la información y situaciones que influyen en las metas y objetivos de la Dependencia o Entidad. (Contraloría Municipal de Puebla, 2019, p.15)

De igual forma, conforme con el proceso empleado para el desarrollo de la matriz MEFI, es fundamental tener en cuenta los parámetros a emplearse:

- 1) Una Amenaza mayor o de mucho impacto (muy negativa / pone al negocio en alto riesgo): calificación=1
- 2) Una Amenaza menor o de poco impacto (negativa/ perjudicaría al negocio): calificación=2



- 3) Una Oportunidad menor de poco aprovechamiento (positiva / beneficia ligeramente al negocio); calificación=3 y
- 4) Una Oportunidad mayor de mucho aprovechamiento (muy positiva/ beneficia altamente al negocio): calificación=4. (Ruiz, 2022, p.1)

Tabla 3

Matriz MEFE

<u>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</u>			
<u>Oportunidades</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Puntaje ponderado</u>
1. Potencial de expansión y crecimiento a nuevos mercados internacionales.	0.18	4	0.72
2. Implementación de nuevas tecnologías y plataformas que permitan ampliar el público objetivo y, por consiguiente, la cantidad de consumidores de la marca.	0.12	4	0.48
3. Crecimiento de la demanda de productos sostenibles, duraderos y ecoamigables.	0.10	4	0.40
4. Implementación de materiales reciclados y/o alternativos al cuero que incrementen el portafolio de la empresa.	0.08	3	0.24
<u>Amenazas</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Puntaje ponderado</u>



1. Fluctuaciones en los costos de exportación.	0.11	1	0.11
2. Fuerte competencia global en el mercado de artesanías a base de cuero.	0.13	1	0.13
3. Variaciones en las tendencias y gustos de los consumidores.	0.10	2	0.20
4. Crisis económicas que impacten la economía y el poder adquisitivo de los consumidores.	0.08	2	0.16
5. Modificaciones, demoras y cambios regulatorios en los procesos de comercio exterior.	0.10	1	0.10
<u>TOTAL</u>	1.00		2.54

Nota. Elaboración propia (2024).

Teniendo en cuenta la tabla anterior, es posible concluir que, al ser el valor de las oportunidades de la empresa mayor que las amenazas que esta presenta, el entorno externo de Cueros Vélez S.A.S. es favorable. Sin embargo, es imprescindible que la organización se enfoque en desarrollar estrategias y planes de acción que le permitan maximizar sus alcances, puesto que el total de la ponderación se encuentra sumamente cerca al punto límite del valor promedio.



Plan de mejora

Objetivo Específico 1

Analizar y subsanar los cuellos de botella que se presentan en el proceso de gestión en el área de comercio exterior.

1. Iniciativas Estratégicas

- Analizar de manera detallada y minuciosa el desarrollo de los trámites desarrollados por Cueros Vélez S.A.S. en materia de comercio exterior, examinando los procedimientos efectuados y el tiempo invertido para su ejecución.
- Optimizar y simplificar los métodos efectuados, eliminando los trámites que resulten innecesarios e ineficientes.
- Introducir un sistema de seguimiento de procedimientos en donde se detalle rigurosamente el estado de cada trámite.
- Adquirir servicios de asistencia técnica que garanticen la resolución de problemáticas, fallas y dudas que puedan llegar a presentarse.
- Unificar el funcionamiento de los diversos procesos llevados a cabo por el área de comercio exterior en una plataforma o software de gestión de la cadena de suministro (SCM) adaptada a las necesidades específicas de la empresa.
- Establecer configuraciones precisas que permitan automatizar la ejecución de tareas específicas de la compañía y, por ende, optimicen el tiempo empleado en la aprobación de facturas, solicitudes de pago, contratos, autorizaciones, entre otros.
- Implementar el uso de indicadores que permitan determinar la relatividad de los tiempos de procesamiento de las operaciones de comercio exterior.



- Establecer el desarrollo de relaciones fortalecidas y colaborativas tanto con el personal de la empresa como con los proveedores, con el fin de intensificar los procesos llevados a cabo por Cueros Vélez S.A.S.

2. Metas del objetivo específico

- Reducir tanto los tiempos de entrega como los costos logísticos asociados a los procesos de comercio exterior.
- Automatizar el desarrollo de tareas repetitivas y cotidianas.
- Minimizar drásticamente los tiempos de entrega de la mercancía a los consumidores de manera gradual.
- Prevenir la generación de problemáticas asociadas a los procesos de comercio internacional y llevar a cabo la ejecución de medidas preventivas.
- Reducir progresivamente el tiempo empleado en el procesamiento de facturas nacionales e internacionales.
- Disminuir paulatinamente la cantidad de facturas liquidadas fuera de los plazos establecidos.

3. Indicadores para medir los resultados

- Costo generado por cada uno de los pedidos procesados por la empresa.
- Duración del ciclo desde la notificación de un pedido hasta que este es entregado al cliente y/o consumidor.
- Cantidad de quejas recibidas en relación con los retrasos de los tiempos de entrega de la mercancía.
- Reducción de la cantidad de errores generados en cada uno de los procesos pertenecientes a la cadena de suministro.



- Cantidad de productos devueltos a la empresa por parte de consumidores y clientes insatisfechos.
- Grado de satisfacción de los proveedores, trabajadores y consumidores de la empresa.
- Producción diaria y semanal de cada uno de los empleados pertenecientes al área de comercio exterior.
- Porcentaje de frecuencia respecto al uso de herramientas tecnológicas y aplicaciones de optimización de procesos por parte de los trabajadores.
- Cantidad de facturas liquidadas fuera de los términos establecidos por los proveedores.
- Costos asociados a las transacciones internacionales realizadas.
- Porcentaje de facturas pagadas antes de su fecha de vencimiento.

4. Estrategias para implementar el objetivo específico

- Informar al personal del área de comercio exterior de Cueros Vélez S.A.S. en los diversos canales de comunicación de la empresa, las iniciativas a llevar a cabo y el modo en que estas les beneficiarán.
- Fomentar en la organización la implementación de canales de comunicación claros y asertivos para todas las partes involucradas.
- Impulsar el desarrollo de una cultura organizacional colaborativa y transparente.
- Promover el desarrollo de vínculos laborales sólidos a través de la delegación de responsabilidades a los diversos equipos de trabajo.
- Ofrecer permanentemente capacitaciones y talleres de soporte al personal del área de comercio exterior de la empresa en relación con el uso de las herramientas tecnológicas a implementarse.



- Realizar evaluaciones de manera periódica con el fin de identificar mejoras y/o falencias presentadas en el desarrollo del presente plan de mejora y realizar los debidos ajustes en caso de ser necesario.
- Mejorar la eficiencia de los procesos realizados por el área de comercio exterior en materia financiera a través del análisis de los entornos funcionales y operativos de la empresa y la optimización de trámites bajo los enfoques establecidos por el método de «Lean Manufacturing».
- Fomentar el desarrollo de formaciones teóricas prácticas en el personal del área de comercio exterior en temáticas de exportación, importación y régimen cambiario.
- Propiciar la búsqueda e implementación de nuevas herramientas tecnológicas y de gestión que contribuyan a mejorar la innovación y efectividad de los procesamientos efectuados por Cueros Vélez S.A.S.

Objetivo Específico 2

Implementar un sistema de gestión de información integrado que facilite la transmisión eficiente de datos entre las áreas mediante el uso de Power Apps.

1. Iniciativas Estratégicas

- Identificar las debilidades y oportunidades de los procesos de comercio exterior actuales que ejecuta la empresa.
- Analizar los sistemas de gestión y herramientas tecnológicas actualmente utilizadas por la empresa para el acoplo y manejo de la información y determinar tanto sus limitaciones como los datos fundamentales para el desarrollo de cada procesamiento.
- Digitalizar la cantidad total de documentos de carácter internacional que existen en la empresa e implementar el uso de tecnologías que permitan realizar el mismo proceso con



informes futuros, de modo tal que esta información pueda ser almacenada en un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo (SGDEA).

- Introducir el desarrollo de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que se adapte a las necesidades de la organización y permita la integración de diversas áreas de la compañía en temáticas financieras y logísticas, así como de transmisión de datos y generación y envío de documentos.
- Hacer uso de los datos generados por los sistemas de documentación en dashboards o gráficos de Power BI con el fin de determinar cuáles son los patrones que se repiten, las tendencias y, por supuesto, las oportunidades de mejora.
- Suministrar la sincronización actualizada de datos de inspecciones, guías de procesamientos, inventarios, portafolios de productos, alertas y cambios en los productos, entre otros, en tiempo real.

2. Metas del objetivo específico

- Facilitar los procesos de comunicación e intercambio de información con proveedores y demás áreas de Cueros Vélez S.A.S.
- Proteger el acceso a información de carácter confidencial de la empresa.
- Fomentar en la organización la toma de decisiones basadas en datos específicos y análisis cuantitativos que conlleven a reducir los costos y a mejorar la eficiencia de la organización.
- Reducir la cantidad de errores manuales producidos para garantizar la seguridad y el correcto manejo de los datos.
- Alcanzar la adopción de los nuevos sistemas de manejo de datos e información por al menos el 50% del área de comercio exterior inicialmente.



- Disminuir en al menos el 30% la cantidad de los errores documentales e informativos generados por Cueros Vélez S.A.S.
- Transformar el área de comercio exterior de la empresa en un entorno prácticamente digitalizado, con un alcance de al menos entre el 90% y el 100% a mediano plazo.

3. Indicadores para medir los resultados

- Reducción del tiempo empleado para el procesamiento de documentos y archivos.
- Aumento de la seguridad de la información de cada procesamiento de comercio exterior de Cueros Vélez S.A.S.
- Disminución de los costos generados por la toma de decisiones erróneas y/o poco beneficiosas para la compañía.
- Cantidad de errores identificados por el sistema de gestión de datos.
- Porcentaje de beneficios económicos obtenidos por la implementación del uso de sistemas de análisis, identificación y almacenamiento de datos.
- Tiempo empleado para dar respuesta a cada una de las consultas de los clientes.
- Tiempo promedio utilizado para el procesamiento de las facturas que ingresan a la empresa.

4. Estrategias para implementar el objetivo específico

- Destacar tanto los beneficios individuales como los colectivos, que se generarán a partir del cumplimiento del objetivo específico.
- Facilitar el análisis de la información obtenida a través de la implementación de infografías y archivos audiovisuales y de multimedia.



- Contratar proveedores especializados en la creación y ejecución de sistemas de digitalización y manejo de datos que garanticen el aumento de la productividad de la empresa.
- Definir de manera concreta y contundente los roles y responsabilidades de cada uno de los trabajadores del área de comercio exterior en relación con la administración y el manejo de los datos de la empresa.
- Establecer sistemas de análisis y manejo de la información precisos, consistentes y de calidad, los cuales cuenten con las debidas medidas de seguridad y confidencialidad.
- Fomentar el desarrollo de una cultura organizacional abierta al acceso a nuevos mecanismos de manejo de información y optimización de procesos.

Objetivo Específico 3

Brindar capacitación y soporte adecuado a las personas involucradas en el uso de las herramientas (DocuSign, Adobe Sign, Power Apps) en procesos implementados para mejorar el empalme de información y gestión documental.

1. Iniciativas estratégicas

- Definir cuáles son los trabajadores que se verán involucrados en el uso de las herramientas tecnológicas de Power Apps en el área de comercio exterior.
- Determinar el nivel de conocimiento de los trabajadores en el uso de herramientas tecnológicas y desarrollo de procesamientos de comercio exterior.
- Establecer cuáles son los conocimientos y habilidades esenciales y obligatorias que deben adquirir los trabajadores en los procesos de capacitación y soporte.
- Diseñar módulos y material interactivo en medio de los cuales los trabajadores puedan mejorar sus destrezas en relación con las funcionalidades básicas de plataformas,



desarrollo de procesos de comercio exterior, optimización de procedimientos, manejo y firma de documentos digitalizados, resolución de conflictos técnicos internacionales, entre otros.

- Reforzar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones con talleres prácticos y experimentales tanto presenciales como virtuales, los cuales, a su vez, se adapten a las necesidades y falencias de los trabajadores.
- Realizar la ejecución de capacitaciones en grupos reducidos que faciliten tanto la interacción entre los participantes como la adquisición de conocimientos.
- Implementar el uso de evaluaciones prácticas periódicas con el fin de determinar los resultados obtenidos y los aspectos a mejorar y/o ajustar de manera inmediata.
- Introducir el desarrollo y uso de una base de datos en medio de la cual se encuentren las preguntas frecuentemente formuladas por los trabajadores y las respuestas y/o soluciones a estas.

2. Metas del objetivo específico

- Aumentar en un 50% la satisfacción de los proveedores, trabajadores y consumidores de la organización gracias a una sustancial mejora de las relaciones comerciales y laborales de la empresa.
- Garantizar a mediano plazo que el 100% de los trabajadores del área de comercio exterior se encuentren haciendo uso de las herramientas tecnológicas implementadas por Cueros Vélez S.A.S. para la optimización de procesos internacionales.
- Reducir inicialmente en un 30% el tiempo utilizado para la gestión de documentos.
- Fomentar el desarrollo de una cultura organizacional digitalizada, competitiva y eficiente en el desarrollo de procesamientos de comercio exterior.



- Simplificar los procedimientos que requieran la generación de firmas tanto para clientes como para proveedores.

3. Indicadores para medir los resultados

- Grado de aceptación del plan de mejora.
- Porcentaje de trabajadores que asisten a la ejecución de capacitaciones y talleres tanto teóricos como prácticos.
- Porcentaje de trabajadores que completan en su totalidad la cantidad de módulos suministrados.
- Resultados cuantitativos obtenidos periódicamente en la medición de conocimientos y habilidades adquiridas por los trabajadores.
- Resultados obtenidos en el desarrollo de las encuestas de satisfacción aplicadas al personal involucrado en la realización de las sesiones de capacitación y soporte.
- Cantidad de trabajadores que usan las herramientas de optimización de procesos suministradas y enseñadas.
- Porcentaje de documentos tramitados y firmados a través del uso de las herramientas de gestión eficiente utilizadas por la compañía.
- Aumento de la productividad de los trabajadores que asistieron a las capacitaciones y desarrollaron los módulos proporcionados.
- Beneficios económicos adquiridos por la implementación y el desarrollo de procesos digitalizados eficientes.



4. Estrategias para implementar el objetivo específico

- Hacer uso de todos los canales de comunicación de la empresa con el fin de garantizar que todos los trabajadores e involucrados para el desarrollo de las capacitaciones se encuentren totalmente informados respecto a estas.
- Solicitar apoyo por parte de expertos con el fin de que estos reafirmen la importancia de las capacitaciones a realizarse como medio fundamental para incentivar la optimización de los procesos de comercio exterior de Cueros Vélez S.A.S.
- Realizar reconocimientos públicos y entregas de bonos e incentivos a los trabajadores que demuestren mayor compromiso y habilidades adquiridas frente al uso de herramientas enseñadas.
- Actualizar constantemente el material informativo y autodidáctico suministrado a los trabajadores, así como los materiales utilizados para el desarrollo de las capacitaciones y talleres prácticos y teóricos.
- Tener en consideración las críticas constructivas y aspectos a mejorar mencionados por parte de los trabajadores para mejorar el desarrollo de procesos e incentivar la creación de espacios colaborativos.
- Fomentar la implementación de una red de apoyo en medio de la cual los trabajadores puedan compartir sus experiencias y tácticas, y de este modo incentivar la participación y la ejecución de procesos optimizados y efectivos.
- Implementar el uso de encuestas de satisfacción en medio de las cuales sea posible identificar las opiniones de los trabajadores, sus sugerencias y las áreas y/o espacios a mejorar.



Cronograma

Tabla 4

Cronograma de actividades

<u>Cronograma de actividades</u>		
<u>Semana</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
Semanas 1 y 2	<ul style="list-style-type: none">• Realizar reuniones con el área de comercio exterior de la empresa con el fin de identificar y determinar cuáles son las falencias y cuellos de botella que se presentan tanto para la ejecución de procesos como para el análisis de datos.• Establecer los indicadores de rendimiento y métricas a utilizarse con el fin de precisar tanto los avances del plan de mejora como los aspectos a modificar y/o perfeccionar.• Identificar las herramientas tecnológicas utilizadas, así como los programas digitales a implementar, es decir, DocuSign, Adobe Sign, Power Apps, entre otros, y su compatibilidad con las necesidades de la empresa.• Definir a las personas involucradas para el desarrollo del presente plan de mejora, así como los roles y responsabilidades de cada uno de ellos.	



	<ul style="list-style-type: none">• Hacer uso de los canales de comunicación de la empresa para comunicar las estrategias a implementarse para la realización del plan de mejora al personal y garantizar que todos los involucrados se encuentren informados con respecto a su desarrollo.	
Semana 3	<ul style="list-style-type: none">• Adquirir e instalar las licencias de las herramientas tecnológicas a implementarse y configurarlas de acuerdo con las necesidades específicas de la compañía.• Llevar a cabo el desarrollo de una capacitación piloto en medio de la cual los trabajadores se familiaricen con el uso de las herramientas tecnológicas a implementarse, y determinar los aspectos a profundizar posteriormente para la obtención de resultados exitosos.• Diseñar y suministrar al personal de la empresa guías y tutoriales que permitan facilitar el uso de las herramientas tecnológicas a utilizarse.	
Semana 4	<ul style="list-style-type: none">• Hacer uso de los programas digitales para el desarrollo de actividades y procesamientos poco complejos, tales como la aprobación de cotizaciones y la generación de firmas electrónicas.	



	<ul style="list-style-type: none">• Configurar los equipos tecnológicos para la automatización y optimización de procesos sencillos y cotidianos.• Identificar y corregir los errores presentados hasta la fecha y destacar las estrategias exitosas que se han presentado para profundizar en su implementación.	
Semana 5	<ul style="list-style-type: none">• Introducir el uso de los programas digitales adquiridos a procesos del área de comercio exterior más complejos y exigentes.• Solicitar en los trabajadores la generación de opiniones, experiencias y críticas constructivas que han dado lugar durante el proceso de incorporación y adaptación.	
Semana 6, 7 y 8	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar capacitaciones a los trabajadores del área de comercio exterior en cuanto a temáticas y desarrollo de procesos digitales más complejos y experimentales.• Implementar la generación de automatizaciones para la ejecución de procesamientos más concretos y específicos, que a su vez requieran de una mayor rigurosidad y precisión.• Indagar en el funcionamiento de nuevas tecnologías y procesamientos digitalizados que, combinados con los	



	<p>que se encuentre la empresa implementando, den como resultado mejores índices de productividad y optimización.</p>	
<p>Semana 9, 10, 11 y 12</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cerciorarse de que los informes generados por la implementación de herramientas de archivo y documentación sean precisos y competentes con relación a las exigencias impuestas por Cueros Vélez.• Diseñar dashboards y gráficos en Power BI con el fin de presentar los datos obtenidos y llevar a cabo procesos de toma de decisiones más certeros y beneficiosos para la empresa.• Evaluar los resultados obtenidos hasta la fecha y su impacto en la eficiencia de los procesos efectuados por la empresa.• Presentar informes gerenciales en medio de los cuales se destaquen los beneficios productivos y económicos adquiridos hasta entonces, así como el retorno de la inversión empleada para el desarrollo del plan de mejora.	

Nota. Elaboración propia (2024).



Recomendaciones

Si bien es cierto afirmar que Cueros Vélez S.A.S. es una de las empresas de mayor renombre tanto en Colombia como en Latinoamérica, esta, a su vez, precisa de la implementación del presente plan de mejora, así como de otras series de metodologías que le permitan a la empresa optimizar sus procesos y promover tanto la productividad como la competitividad en materia de comercio exterior.

En primer lugar, es imprescindible que los directores y jefes de área de la organización, principalmente del sector de comercio exterior, promuevan la implementación de cambios, ajustes y mejoras beneficiosas para el correcto desarrollo y expansión nacional e internacional de Cueros Vélez S.A.S., ampliando la visión de la compañía y motivando a sus equipos de trabajo.

Asimismo, si bien el presente plan de mejora se enfoca en incentivar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el desarrollo de procesos y fomenten la productividad, es crucial que el personal de la empresa se encuentre totalmente capacitado para la utilización de este tipo de equipamientos así como para la puesta en práctica de diversas habilidades blandas fundamentales tales como la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio, entre otras, que contribuyan de manera radical en el crecimiento de Cueros Vélez S.A.S.

Por otra parte, teniendo en consideración que a pesar de que los trabajadores de la empresa cuentan con un alto sentido de pertenencia hacia la organización, estos, a su vez, requieren del acceso a incentivos y programas de recompensas que los impulsen a adquirir más rápidamente los conocimientos y habilidades necesarias para la maximización de resultados.

Adicionalmente, al contar con la existencia de cuellos de botella en el área de comercio exterior, es recomendable que Cueros Vélez S.A.S. haga un diagnóstico e inspección de todos los



procesos llevados a cabo por la empresa, identificando las falencias y procesamientos a modificar, simplificar y/o rediseñar.

Igualmente, es primordial que, durante el desarrollo del presente plan de mejora y en proyectos futuros, la empresa se enfoque en crear espacios de comunicación asertivos y oportunos, en medio de los cuales sea posible intercambiar información de manera clara y transparente con cada uno de los involucrados en los procesos efectuados por la organización, es decir, trabajadores, proveedores, clientes y consumidores.

Finalmente, es de vital importancia que Cueros Vélez S.A.S. se centre en incentivar a corto, mediano y largo plazo, un ambiente laboral con una visión extensa en torno al uso y la transformación de tecnologías como medio indispensable para el acercamiento a nuevos comercios y mercados que permitan potenciar el reconocimiento y admiración de la empresa a nivel global.

En conclusión, implementar las recomendaciones propuestas de manera estratégica y eficiente representa el acceso de la organización hacia un entorno con mejores oportunidades tanto operativas como competitivas, principalmente en materia de comercio exterior, fomentando el crecimiento empresarial y adquiriendo mayores facilidades para la expansión y el éxito nacional e internacional de Cueros Vélez S.A.S.

Conclusiones

- En una era globalizada, es fundamental que las empresas se adapten a los nuevos requerimientos tecnológicos, cambios y tendencias que implican los procesos de evolución. Adquirir estas capacidades no únicamente es crucial para garantizar una correcta participación y competencia en los mercados internacionales, sino que, a su vez, representa el acceso a importantes oportunidades de crecimiento en la industria a nivel internacional.



- Si bien el acceso y la implementación de tecnologías se ha convertido en un factor de vital importancia para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, estas deben, indiscutiblemente, complementarse con el talento humano de la compañía, razón por la cual es imprescindible para Cueros Vélez capacitar y formar constantemente a sus trabajadores, y suministrarles a estos los recursos necesarios para aumentar su productividad y eficiencia.
- Para nadie es un secreto afirmar que las actuales exigencias de los mercados y del escenario global en general precisan de la digitalización. Sin embargo, esta, a su vez, ha conllevado al desarrollo de diversas problemáticas en términos de seguridad, puesto que, si bien es un elemento crítico para aumentar la productividad, al mismo tiempo intensifica la exposición de datos a amenazas informáticas. Para contrarrestar dicho conflicto resulta esencial que Cueros Vélez S.A.S. implemente estrategias de ciberseguridad y protección resistentes que le permitan operar tranquilamente en los diferentes entornos digitales.
- Si bien, el presente plan de mejora se enfoca en la implementación de herramientas tecnológicas para optimizar los tiempos empleados en los procesos de comercio exterior y fomentar la productividad de los trabajadores. A su vez, crear canales de comunicación en medio de los cuales el personal de la empresa pueda compartir sus opiniones, experiencias y recomendaciones es esencial para propiciar el desarrollo de un ambiente laboral eficiente y satisfactorio para todas las partes involucradas.
- El desarrollo de transformaciones y mejoras por parte de Cueros Vélez S.A.S. se ha destacado por verse encaminado a brindar óptimas condiciones de servicio al cliente a través de la implementación de prácticas responsables y sostenibles que se encuentren alineadas con el enfoque social, comercial y cultural de la empresa, reforzando, de este modo, su liderazgo y reputación no únicamente en Colombia, sino, a su vez, en toda la región latinoamericana.



Lista de referencias

Acis.org. (2017). *Cueros Vélez S.A.S. siempre en transformación.*

<https://acis.org.co/portal/content/cueros-v%C3%A9lez-sas-siempre-en-transformaci%C3%B3n>

Bonilla., J. (2023). *Vélez producción paso a paso.* https://prezi.com/p/_jzxqrnw75kn/velez-produccion-paso-a-paso/

Cerca Technology. (s.f.). *Cueros Vélez, empresa colombiana de la industria retail – moda, elige el WMS de Infor para fortalecer su estrategia omnicanal.*

<https://www.cercatechnology.com/nuevo-cliente-cueros-velez/>

Contraloría Municipal de Puebla. (2019). *Guía para la elaboración del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).*

https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77_fl_GuiaAnalisisFODA_05.09.19.pdf

Fernández., D. (2022). *Matriz MEFI y MEFE: herramientas para el análisis de contexto.*

<https://josedavidfernandez.com/matriz-mefe-mefi/>

Garzón., M. (2021). *Cueros Vélez duplica sus ventas digitales con la omnicanalidad.*

<https://vtex.com/latam/blog/customer-stories-latam/cueros-velez-duplica-sus-ventas-digitales-con-la-omnicanalidad/>

González., T. (2023). *Cueros Vélez aumenta su productividad y sus ventas.*

<https://pe.fashionnetwork.com/news/Cueros-velez-aumenta-su-productividad-y-sus-ventas,1512003.html>



Graciads Marketing. (2023). *Matriz EFI: descubre las fortalezas y debilidades de tu empresa.*

<https://graciads.com/efi/>

IFM Noticias. (2024). *Cueros Vélez fortalece su compromiso con la diversidad y la equidad de género.* <https://ifmnoticias.com/cueros-velez-fortalece-su-compromiso-con-la-diversidad-y-la-equidad-de-genero/>

Info Rutan Medellin.org. (s.f.). *Ficha Reto Cueros Vélez.*

<https://info.rutanmedellin.org/hubfs/velez.pdf?hsLang=es-co>

Intelligent Tech Channels. (2023). *Cueros Vélez optimiza operaciones logísticas con Infor WMS.*

<https://www.intelligenttechchannels.com/latam-es/2023/04/13/cueros-velez-optimiza-operaciones-logisticas-con-infor-wms/>

La República. (2022). *Vélez fue reconocida como ambientalmente sostenible en el sector de cuero y moda.* <https://www.larepublica.co/empresas/velez-fue-reconocida-como-ambientalmente-sostenible-en-el-sector-de-cuero-y-moda-3414870>

Línea Datascan. (2021). *Cueros Vélez trabaja de la mano de LíneaDatascan y Cegid para implementar su estrategia omnicanal.* <https://www.lineadatascan.com/wikilinea/cueros-velez-trabaja-de-la-mano-de-lineadatascan-y-cegid-para-implementar-su-estrategia-omnicanal-y-brindar-la-mejor-experiencia-al-cliente/#:~:text=Cueros%20V%C3%A9lez%20es%20una%20empresa,Rica%2C%20Guatemala%20y%20El%20Salvador.>

Marín., A. (2024). *Cueros Vélez amplía su centro de logística para movilizar más de 12 millones de productos de moda al año en Colombia y el mundo.*

<https://www.estamosenlinea.co/2024/01/25/cueros-velez-amplia-su-centro-de-logistica->



para-movilizar-mas-de-12-millones-de-productos-de-moda-al-ano-en-colombia-y-el-mundo/

MINCULTURA. (2017). *Guía de Implementación de un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo SGDEA.*

https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Conulte/Recursos/Publicacionees/ImplementacionSGDEA.pdf

Oracle. (s.f.). *¿Qué es la ERP?* [https://www.oracle.com/co/erp/what-is-](https://www.oracle.com/co/erp/what-is-erp/#:~:text=ERP%20hace%20referencia%20a%20%22enterprise,%2C%20finanzas%2C%20contabilidad%20y%20m%C3%A1s.)

[erp/#:~:text=ERP%20hace%20referencia%20a%20%22enterprise,%2C%20finanzas%2C%20contabilidad%20y%20m%C3%A1s.](https://www.oracle.com/co/erp/what-is-erp/#:~:text=ERP%20hace%20referencia%20a%20%22enterprise,%2C%20finanzas%2C%20contabilidad%20y%20m%C3%A1s.)

Pacto Global Red Colombia. (2023). *Vélez presenta “Leather for Good” movimiento que busca crear conciencia sobre la producción y uso sostenible del cuero.*

<https://www.pactoglobal-colombia.org/news/velez-presenta-leather-for-good-movimiento-que-busca-crear-conciencia-sobre-la-produccion-y-uso-sostenible-del-cuero.html>

Portal ERP. (2023). *Cueros Vélez mejora sus operaciones logísticas con Infor WMS.*

<https://latam.portalerp.com/cueros-velez-mejora-sus-operaciones-logisticas-con-infor-wms>

QIMA. (s.f.). *Control de Calidad para la Industria de Productos Perecederos.*

<https://www.qima-produce.es/fresh-produce>

Ruiz., M. (2022). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico.*

<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Santos., D. (2023). *Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos.*

<https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>



Vélez. (2023). *Reconocimientos*. <https://www.velez.com.co/leather-for-good/uno>

Vélez. (s.f.). *Cuero por y para el bien*. <https://www.velez.com.co/leather-for-good/dos>

Vélez. (s.f.). *Procesos de industria sostenible*. <https://www.velez.com.co/leather-for-good/tres>

Vélez. (s.f.). *Su oficio, un arte para nosotros*. <https://www.velez.com.co/artesanalidad>