INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL EN TGL COLOMBIA LTDA

MARÍA ALEJANDRA BAQUERO GÓMEZ

CC BY ND

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2024

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL EN TGL COLOMBIA LTDA

MARÍA ALEJANDRA BAQUERO GÓMEZ

Informe de práctica presentando como requisito para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Asesor
Mg. SARA LUCÍA ROJAS MANOSALVA
Magíster en derecho internacional con énfasis en los negocios

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2024

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.
Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.
Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.
Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCIA JARA, O. P.
Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Mg. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN
Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS
Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, quien me ha brindado la fortaleza, sabiduría y la perseverancia para completar este importante hito en mi vida académica. Su guía y protección han sido fundamentales en cada paso de este viaje, llenándome de esperanza y fe en los momentos más desafiantes.

A mis padres, por su inquebrantable apoyo y amor incondicional. Su sacrificio, dedicación y constante aliento han sido la fuerza impulsora detrás de mis logros. Su ejemplo de sacrificio y determinación me ha inspirado a alcanzar mis metas con fervor y compromiso.

Agradezco sinceramente a mis respetados profesores, por su dedicación y orientación experta a lo largo de mi trayectoria académica. Sus enseñanzas, comentarios y mentoría han sido invaluables en mi desarrollo como estudiante y como persona.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una forma u otra, han contribuido a la realización de este trabajo de grado. Sus consejos, críticas constructivas y palabras de aliento han sido fundamentales en mi camino hacia el éxito.

Contenido

Pág.

Resumen 9
Abstract 10
Glosario 11
Introducción 13
1. Justificación 14
2. Metodología 16
3. Objetivos 17
3.1. Objetivo general 17
3.2. Objetivos Específicos 17
4. Perfil de la Empresa 18
4.1. Razón social 18
4.2. Objetivo social 18
4.3. Reseña histórica 18
4.4. Misión 19
4.5. Visión 19
4.6. Distribución por departamentos 19
4.7. Portafolio de servicios ofrecidos 20
5. Funciones, procesos y actividades ejecutadas 21
5.1. Área de operaciones 21
5.1.1 Gestión de embarques en origen y zarpe. 21
5.1.2 Abrir DO. 23
5.1.3 Contactar a los involucrados en el proceso. 23
5.1.4 Iniciar con el proceso según tipo de INCOTERM. 23
5.1.5 Generar y revisar documentos de transporte. 23
5.1.6 Confirmar si los datos son correctos, o si no informar cambios para aprobación. 24
5.1.7 Solicitar los anticipos correspondientes según negociación. 24
5.1.8 Elaborar seguro según requerimiento. 24

5.1.9 Confirmar salidas de origen y hacer tracking constante para el arribo. 25
5.1.10 Arribo y gestión de embarques en destino 25
Confirmar arribo de la mercancía y pago del cliente para liberación a este. 27
5.1.11 Gestión de operaciones conexas y Control de negocios 27
5.2. Área comercial 29
5.2.1 Análisis de clientes y del mercado. 30
5.2.2 Acercamiento comercial y contacto con el cliente 30
5.2.3 Negociación con proveedores operativos y fijación de tarifas 31
5.2.4 Presentación de la cotización y seguimiento comercial 32
5.2.5 Gestión documental 33
5.3. Análisis de la articulación entre área comercial y operativa 33
6. Plan de mejora 35
6.1. Análisis Externo 35
6.1.1 Herramienta PESTEL 35
6.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter 40
6.2. Análisis Interno 43
6.2.1 Análisis DOFA 48
6.2.2 Análisis CAME 52
6.3. Elaboración del plan de mejora 55
6.3.1 Especificación de estrategias 63
6.3.2 Presupuesto 70
7. Conclusiones 73
8. Referencias 74

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1 Distribución por departamentos TGL Colombia Ltda 19
Tabla 2 Oferta Comercial TGL Colombia 20
Tabla 3 Análisis PESTEL 35
Tabla 4 Oportunidades y amenazas de TGL Colombia 38
Tabla 5 Las 5 Fuerzas: Poder de negociación de los proveedores (TGL Colombia).....40
Tabla 6 Las 5 Fuerzas: Poder de negociación de los clientes (TGL Colombia).....40
Tabla 7 Las 5 Fuerzas: Amenaza de competidores (TGL Colombia).....41
Tabla 8 Las 5 fuerzas: amenaza de sustitutos (TGL Colombia) 41
Tabla 9 Análisis exhaustivo por áreas (TGL Colombia) 44
Tabla 10 Fortalezas y debilidades de TGL (TGL Colombia) 48
Tabla 11 DOFA (TGL Colombia) 51
Tabla 12 Resumen del análisis externo e interno de TGL (TGL Colombia).....52
Tabla 13 Balanced Score Card (BSC) 57
Tabla 14 Costos de estrategias de la perspectiva financiera 65
Tabla 15 Presupuesto de estrategias.....70
Tabla 16 Cronograma de actividades.....71

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1 Aspectos de oportunidad y amenaza 38
Figura 2 Cinco fuerzas de Porter (TGL Colombia) 42
Figura 3 Resultado del análisis exhaustivo por áreas 48
Figura 4 Mapa estratégico.....56

Resumen

El presente trabajo de grado universitario se centra en el análisis y la reflexión sobre la importancia de las prácticas profesionales en el desarrollo académico y profesional de los estudiantes. Se destaca cómo estas prácticas proporcionan una conexión directa entre el aprendizaje teórico adquirido en la academia y la aplicación práctica en un entorno laboral real. Se resalta el beneficio tanto para el estudiante como para la empresa, ya que el estudiante adquiere experiencia práctica relevante para su futura carrera profesional, mientras que la empresa recibe nuevas ideas y talento fresco que pueden mejorar sus procesos internos.

En este contexto, se presenta un caso específico de prácticas profesionales realizadas en la agencia de carga TGL Colombia Ltda., donde el estudiante apoyó en los departamentos de comercial y operaciones. Se describe cómo estas prácticas ofrecieron al estudiante una visión más clara sobre el funcionamiento de la empresa y el sector de la logística y distribución física en el ámbito de los negocios internacionales. Se resalta la oportunidad brindada por la empresa para que el practicante universitario aprenda de manera práctica sobre el agenciamiento de carga, desde la gestión comercial hasta el proceso operativo, cumpliendo con las normativas aduaneras nacionales e internacionales.

En resumen, este trabajo destaca el valor de las prácticas profesionales como una herramienta fundamental para la integración exitosa de los estudiantes en el mundo laboral, proporcionando una experiencia práctica que complementa su formación académica y les permite aplicar sus conocimientos en un contexto laboral real.

Palabras Clave: Prácticas profesionales, negocios internacionales, agente de carga, mercancías, logística, distribución física.

Abstract

This undergraduate thesis focuses on the analysis and reflection of the importance of professional internships in the academic and professional development of students. It highlights how these internships provide a direct connection between the theoretical learning acquired in the academy and practical application in a real work environment. The benefit is emphasized for both the student and the company as the student gains practical experience relevant to his or her future career, while the company receives new ideas and fresh talent that can enhance its internal processes.

In this context, a specific case of professional internships conducted at the cargo agency TGL Colombia Ltda. is presented, where the student supported in the commercial and operations departments. It describes how these internships provided the student with a clearer understanding of the company's operations and the logistics and physical distribution sector in the field of international business. The opportunity provided by the company for the university intern to learn in a practical way about freight forwarding from commercial management to operational processes, in compliance with national and international customs regulations.

In summary, this work emphasizes the value of professional internships as a fundamental tool for the successful integration of students into the workforce, providing practical experience that complements their academic training and allows them to apply their knowledge in a real work environment.

Key Words- Internships, international business, freight forwarder, goods, logistics, physical distribution.

Glosario

Cadena de Suministro (SCM): El conjunto de actividades involucradas en la producción y distribución de un producto, desde la materia prima hasta el consumidor final.

Cargas Ruteadas (Consignadas en los BL o Bill of Lading): Mercancías que han sido programadas para ser transportadas según una ruta específica y documentadas en el conocimiento de embarque.

Importaciones Especiales (Carga de Proyectos): Productos o equipos que son importados para proyectos específicos, como construcción o infraestructura.

Exportaciones: Envío de bienes o productos fuera del país de origen para su venta o distribución en mercados extranjeros.

BL o Bill of Lading: Documento que sirve como recibo de carga y contrato de transporte marítimo entre el exportador y el transportista.

Agente de Carga Internacional: Persona o empresa encargada de coordinar y facilitar el transporte de mercancías entre el exportador/importador y el transportista.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, encargado de la recopilación y análisis de datos estadísticos en Colombia.

Shipper: La parte que envía la mercancía, también conocida como exportador.

Booking: Reserva de espacio en un medio de transporte para el transporte de mercancías.

Draft: Documento que representa una orden de pago, generalmente asociado con el transporte marítimo.

Consignee: Persona o entidad a la que se destinan las mercancías, también conocida como importador.

MBL (Master Bill of Lading): Conocimiento de embarque maestro que consolida varios conocimientos de embarque individuales.

HBL (House Bill of Lading): Conocimiento de embarque que se emite por el agente de carga a los cargadores.

FCL (Full Container Load) o LCL (Less Container Load): Términos que describen la cantidad de espacio de contenedor utilizado para una carga, ya sea un contenedor completo o parcial.

Prepaid o Collect: Términos que indican quién es responsable de los costos de transporte, ya sea el remitente (prepaid) o el destinatario (collect).

Incoterm: Término internacional que define los derechos y responsabilidades del comprador y vendedor en el comercio internacional.

DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la entidad encargada de regular y controlar las importaciones y exportaciones en Colombia.

SOC (Shipper Owned Container) o COC (Carrier Owned Container): Términos que describen quién es el propietario del contenedor, ya sea el remitente o el transportista.

POD (Purchase Order Delivery): Punto de entrega donde se recibirá la mercancía según la orden de compra.

Drop off: Proceso de dejar la mercancía en un lugar designado para su transporte.

Introducción

En el dinámico y desafiante entorno del comercio internacional, las empresas agentes de carga internacional juegan un papel crucial al facilitar de manera eficiente el movimiento de mercancías a través de las fronteras. TGL Colombia Ltda. es un agente de carga internacional coreano, siendo una filial de la compañía Taewoong Logistics, que es el principal agente de carga en Corea del Sur. Esta empresa maneja diferentes operaciones en Colombia, desde importaciones ordinarias, cargas ruteadas (consignadas en los BL o Bill of Lading), importaciones especiales (carga de proyectos) y exportaciones.

En el presente trabajo se explica brevemente el papel de TGL Colombia Ltda. como agente de carga internacional, los procesos operativos y comerciales de exportaciones e importaciones manejados, además de un diagnóstico de la empresa sobre su entorno externo e interno, lo que permite generar la propuesta de un plan de mejora que resulta del análisis del entorno a través de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Es así, que mediante las herramientas de diagnóstico externo (PESTEL y cinco fuerzas de Porter) e interno (matriz de impacto) se definen las principales áreas a trabajar para el fortalecimiento y mejora de las operaciones logísticas (área operativa) y comerciales de TGL Colombia Ltda.

1. Justificación

Los agentes de carga internacional desempeñan un papel crucial en la gestión de la cadena de suministro (SCM), por lo que deben responder a las necesidades de sus clientes (exportadores e importadores), cumplir con los requerimientos de sus socios (navieras, bodegas, transportadoras, agencias de aduana, entre otros) y satisfacer las normativas de entidades regulatorias como el DANE. Por ende, estas compañías deben destacarse por su alta competitividad con la finalidad de mantener su presencia activa en las operaciones internacionales. A pesar de su importancia en la SCM, otros actores buscan constantemente reducir la longitud de la cadena de suministro, lo que constituye una amenaza para su supervivencia a mediano y largo plazo.

Durante la pasantía en TGL Colombia, se identificó la necesidad de proponer un plan de mejora sobre algunas áreas a fortalecer para seguir siendo una empresa competitiva en este mercado. De esta manera, el presente trabajo se justifica desde una perspectiva social, económica, metodológica y teórica.

Desde una perspectiva social, la globalización ha transformado la dinámica económica mundial, interconectando comunidades y mercados a una escala sin precedentes; en este contexto los agentes de carga internacional desempeñan un papel crucial al facilitar el intercambio eficiente de bienes entre países. En este sentido, al mejorar las operaciones y la eficacia comercial de estos agentes no solamente se optimiza la cadena de suministro, sino que también impacta positivamente en la sociedad al contribuir a la fluidez y accesibilidad de los productos esenciales y bienes de consumo.

Desde el punto de vista económico, la optimización de las operaciones logísticas y comerciales de un agente de carga internacional es esencial para su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Eventualmente, la eficiencia en su rendimiento impacta tanto en la reducción de costos, como en el aumento de la productividad y en la rentabilidad. Además, la mejora en la eficacia comercial facilita el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio y el fortalecimiento del agente de carga en un mercado cada vez más exigente.

Por otro lado, la metodología del plan de mejora se basa en un análisis integral de los procesos operativos y comerciales existentes, identificando áreas de ineficiencia y oportunidades de optimización. La aplicación de diferentes herramientas de diagnóstico como el análisis DOFA, las cinco fuerzas de Porter y la evaluación interna, garantiza una intervención con mayor precisión

y efectividad, siendo que la implementación de mejores prácticas y la introducción de tecnologías innovadoras constituyen elementos clave de este proceso de mejora.

Desde una perspectiva teórica, el plan se sustenta en los principios fundamentales de la gestión logística y comercial. Conceptos como la cadena de suministro, la logística integral y la gestión eficiente de negociaciones son la base conceptual para la identificación de oportunidades de mejora. Además, se incorporan teorías económicas relevantes para fundamentar las estrategias comerciales propuestas y su impacto en la competitividad global.

En conjunto, estas perspectivas respaldan la necesidad de implementar un plan de mejora en las operaciones logísticas y comerciales de un agente de carga internacional como TGL Colombia. Aunque la empresa se encuentra sólidamente establecida en Corea, aún enfrenta un extenso camino de desarrollo y crecimiento en Colombia. Este enfoque integral busca que la intervención propuesta no solo sea eficaz a corto plazo, sino que también establezca las bases para una adaptación continua en un entorno empresarial en constante evolución.

2. Metodología

En la elaboración de este trabajo se emplearon tanto fuentes de información primarias como secundarias. Además, se analizaron datos cualitativos utilizando diversas técnicas de investigación, entre las que se incluyen la revisión documental, entrevistas individuales, así como la observación directa y participativa. Por otro lado, se siguió la siguiente estructura metodológica:

a. **Diagnóstico Inicial:** Se realizó un análisis exhaustivo a nivel interno de los procesos operativos y comerciales actuales. Eso con el fin de identificar áreas críticas y puntos de mejora mediante entrevistas con el personal, revisión de documentos internos y observación directa.
b. **Diagnostico externo e interno:** Se realizó un análisis externo a través de la herramienta Pestel y las cinco fuerzas de Porter. A su vez, esta información es analizada junto a la situación interna de la empresa para realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) evaluando la situación del entorno tanto interno y externo del agente de carga.
c. **Plan de mejoramiento:** Con las estrategias de un análisis CAME y DOFA se construye un plan de mejoramiento con objetivos, actividades, indicadores, responsables y presupuesto requerido.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento de operaciones logísticas y comerciales en la agencia de carga internacional TGL Colombia.

3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar los procesos documentales y aduaneros relacionados al transporte internacional de mercancías que aseguren el cumplimiento de la legislación vigente.
2. Evaluar la articulación de operaciones del área comercial y el área logística de la organización.
3. Determinar las principales áreas de mejora en las operaciones logísticas y comerciales de TGL Colombia.
4. Elaborar un plan de mejora de operaciones logísticas y comerciales de la organización.

4. Perfil de la Empresa

4.1. Razón social

TGL Colombia Ltda.

4.2. Objetivo social

TGL Colombia Ltda. funciona como un intermediario en el ámbito del transporte de carga internacional, actuando como enlace entre las empresas importadoras y exportadoras en Colombia y los diversos participantes en el comercio exterior, como las agencias de aduanas, los puertos y las navieras. Según se describe en la página web de la compañía:

"Nos hemos caracterizado en brindar a nuestros clientes todo el respaldo y conocimiento de la operación logística que corresponda a cada tipo de necesidad, apoyándose en personal idóneo y asociados de negocio que conocen las particularidades que acompañan cada negocio bajo las diferentes modalidades en comercio exterior, tanto en importaciones como exportaciones". (TGL Colombia, 2024)

4.3. Reseña histórica

TGL Colombia Ltda. es un agente de carga internacional sur coreano constituido en el año 2006 en Colombia. Ofrece servicios logísticos en el área de transporte marítimo, aéreo, terrestre y manejo de proyectos especiales (TGL Colombia, 2024), además es una filial del grupo surcoreano Taewoong Global Logistics (Casa Matriz de TGL Colombia), la cual fue fundada en el año 1996. Su oficina central se encuentra en Bogotá en la carrera 16 # 93-11 Centro Empresarial 93-16.

Taewoong Global Logistics es una empresa líder en el mercado coreano y se ha expandido a más de 15 países, en los cuales cuenta con 21 oficinas y aliados de negocio, especializándose en la prestación de servicios logísticos 3PL (Third party Logistics).

4.4. Misión

"Agente de Carga Internacional enfocada en ofrecer soluciones logísticas integrales para la satisfacción de nuestros asociados de negocio, buscando siempre la optimización de tiempos, recursos mediante personal competente y comprometido". (TGL Colombia, 2024)

4.5. Visión

"Ser reconocidos por nuestros clientes y proveedores en el desarrollo de soluciones integrales de la cadena logística en carga general, especializados en el manejo de carga proyecto; buscando el posicionamiento y rentabilidad de cada unidad de negocio". (TGL Colombia, 2024)

4.6. Distribución por departamentos

Tabla 1 *Distribución por departamentos TGL Colombia Ltda*

DEPARTAMENTOS				
ÁREA	**OPERACIONES**	**PROYECTOS ESPECIALES**	**COMERCIAL**	**ADMINISTRATIVO**
LIDER	Diego Moreno	Daniela Huérfano	Lee Dokyoung	Jenny Mancipe
DIRECCIÓN	Carrera 16 # 93-11 Centro Empresarial 93-16 Ofc 702 Bogotá-Colombia			
CONTACTO	(601) 7424857			

Nota. Adaptado de datos de información de la compañía (2023).

4.7. Portafolio de servicios ofrecidos

La oferta comercial de esta empresa es diversa, siendo que sus principales servicios son:

Tabla 2 *Oferta Comercial TGL Colombia*

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	IMAGEN REFERENCIAL
Transporte marítimo	TGL tiene contratos preferenciales con diferentes navieras en el mundo, lo que permite ofrecer a los clientes tarifas especiales con servicios de calidad.	
Transporte aéreo	La empresa tiene relaciones cercanas con varias aerolíneas ofreciendo entregas rápidas y con tarifas competitivas.	
Transporte terrestre	Se manejan diferentes relaciones con transportadoras terrestres a nivel nacional coordinando las entregas con rapidez y con vehículos de acuerdo con las necesidades del cliente.	
Servicios de aduana y almacenamiento	Se brindan servicios complementarios con temas aduaneros de exportación e importación y se ofrecen servicios de almacenamiento de mercancías.	
Proyectos especiales	Las operaciones sobredimensionadas se manejan en un área distinta como proyectos especiales y se da una atención personalizada, lo que asegura respuestas rápidas y un servicio de calidad.	

Nota. Tomado de (TGL Colombia, 2024)

5. Funciones, procesos y actividades ejecutadas

Durante la fase de prácticas en TGL Colombia Ltda., se llevaron a cabo tareas relacionadas con dos de sus tres principales áreas: comercial y operativo, con una duración de cuatro (4) y dos (2) meses correspondientemente. Durante este período, se brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la fase de formación para respaldar las actividades existentes y proponer mejoras para una mayor eficacia. Además, se realizan tareas administrativas de manera secundaria, las cuales son asignadas directamente por el gerente de la empresa, el Sr. Lee. Estas actividades suelen tener un enfoque investigativo y de presentación.

5.1. Área de operaciones

En TGL Colombia se llevan a cabo las operaciones de Logísticas y DFI (Distribución Física Internacional) de mercancías dividiendo las actividades en: cargas Free Hand, que es cuando un agente de carga en origen le consigna una mercancía a TGL en los documentos de transporte; importaciones ordinarias, es cuando el cliente en Colombia negocia con TGL la importación de mercancías del extranjero; proyectos, donde se hace importación de mercancías especiales, ya sea por su tamaño, peso, composición, legislación o combinación de estas características; y finalmente se encuentran las exportaciones.

Cabe resaltar, que la mayoría de las actividades son similares, pero en algunos casos estas pueden requerir tramites adicionales. En el caso de las importaciones ordinarias, Free Hand o por proyectos se siguen los siguientes pasos:

5.1.1 Gestión de embarques en origen y zarpe.

Las cargas deben surtir una serie de procesos en origen como es el embalaje de las mercancías, los trámites de exportación, la reserva del embarque, entre otros. En tal caso, el proceso para TGL se origina con las siguientes fases:

Recibir Instrucción de embarque:

Cuando el Shipper en origen (exportador) y su agente de carga tienen la mercancía confirmada para zarpar y han negociado el booking con la naviera, envían documentos draft (borradores) para revisión por el agente de carga en destino. Este paso se hace días antes de que la carga zarpe.

Los agentes de operaciones de TGL deben revisar en cada documento de transporte como mínimo la siguiente información comparando documentos máster e hijos:

a) **Número de documento de transporte**. Este sirve para identificar la carga y para hacer Tracking en las páginas de las navieras en el caso de documento máster.
b) **Información del Shipper**. El Shipper usualmente en el máster, siendo el agente de carga en origen y en el documento hijo es el exportador.
c) **Información del Consignee y si el corte del BL es correcto**. Es decir, si la información allí consignada está de acuerdo con los requisitos legales; normalmente el corte debe estar designado a traslado a un depósito habilitado. La información mínima debe ser la denominación social, NIT, nombre del depósito, dirección del depósito y cualquier otro dato adicional. Aquí se resalta que el documento master es del agente de carga en destino y el hijo es del cliente o importador.
d) **Información de puerto de origen y destino al igual que la motonave designada**: debe ser comparada en ambos documentos de transporte (MBL-HBL) o si hay documentos nietos también debe ser comparada la información.
e) **Disposición del embarque**. Puede ser FCL – Full Container Load (CY – Container Yard) o LCL- Less Container Load (CFS – Container Freight Station); siempre es necesario revisar si la disposición es correcta y debe aparecer disposición en origen y en destino. **Por ejemplo**, FCL-FCL, lo que indica que la mercancía se embarca toda en un solo contenedor y se entrega al cliente en ese mismo contenedor. En caso de que sea FCL-LCL indica que la mercancía parte de origen contenerizada y se entrega desconsolidada al cliente. Si es LCL-LCL, la mercancía esta desconsolidada desde origen y se entrega desconsolidada al cliente, lo cual, normalmente ocurre cuando la mercancía es poca y no llena la capacidad del contenedor.
f) **Numero de contenedor y sellos.**

g) **Descripción de la mercancía.**
h) **Peso bruto en KG y en CBM.**
i) **Flete pago o al cobro (Prepaid or Collect).**
j) **Fecha de emisión del documento**. En el caso del documento hijo o HBL puede tener una fecha considerablemente inferior al Máster, pero nunca podrá ser mayor (lo ideal es que sea la misma).

5.1.2 Abrir DO.

Cuando llegan los documentos de transporte draft (Máster Bill of Lading y House Bill of Lading) el agente en destino (TGL Colombia) abre un DO (código de identificación interno dentro del sistema de gestión) en el que registra la información de la operación.

5.1.3 Contactar a los involucrados en el proceso.

El agente en destino (TGL Colombia) debe contactar al **Consignee** y/o **Notify** de los documentos de transporte. Este paso se hace con el fin de comunicarles el embarque que ha sido instruccionado a su nombre.

5.1.4 Iniciar con el proceso según tipo de INCOTERM.

De acuerdo con el tipo de INCOTERM negociado, se verifica si el encargado de realizar el pago de los costos en destino es una empresa registrada dentro de las bases de datos de TGL, de no ser así se procede a solicitar documentos para crear el perfil de la organización como cliente en las bases de datos de TGL.

5.1.5 Generar y revisar documentos de transporte.

Se revisan los documentos de transporte MBL y HBL para verificar si los datos e información allí consignada es correcta.

Prealerta con documentos.

Se debe enviar el documento HBL al cliente o Consignee para que este lo revise y apruebe.

5.1.6 Confirmar si los datos son correctos, o si no informar cambios para aprobación.

Cuando el cliente apruebe el documento de transporte HBL, se envía la aceptación o petición de cambios correspondientes a origen. Este proceso se hace previo al zarpe para que se puedan corregir los datos en los documentos de transporte ante la naviera (MBL) y/o el agente de carga en origen (HBL). Si se piden correcciones después del zarpe, normalmente se deben pagar costos adicionales por modificación de documentos finales, los cuales se emiten después del zarpe.

5.1.7 Solicitar los anticipos correspondientes según negociación.

En muchas ocasiones las navieras emiten las facturas tres días antes del arribo cuando las distancias son largas. Por ende, para pagar ante la naviera a tiempo sin incurrir en demoras en destino, se piden anticipos a los clientes que se usan para pagar los costos de la naviera y/o del puerto.

5.1.8 Elaborar seguro según requerimiento.

La mayoría de las operaciones de transporte internacional se aseguran, por lo que en ese caso se emite una póliza de acuerdo con el valor FOB de la mercancía. En los casos en los que se designe a la aduana en destino, no la hace TGL, entonces lo hace una agencia de aduana designada por el importador; en dicho proceso TGL Colombia debe servir de medio para enviar los documentos que requiera la aduana como documentos de transporte definitivos, Lista de empaque, Factura comercial, etc.

5.1.9 Confirmar salidas de origen y hacer tracking constante para el arribo.

Después de zapar el buque o motonave, se emiten los documentos de transporte definitivos. Estos deben ser enviados a destino vía currier o autorizarse la emisión en destino. Además, se debe hacer tracking o seguimiento de la carga de forma periódica para confirmar fecha de llegada estimada (ETA) y definitiva al cliente (ATA).

5.1.10 Arribo y gestión de embarques en destino

Radicación MUISCA. Cuando se tienen documentos definitivos se debe pre-alertar la carga ante Muisca de la DIAN. Esto se debe hacer mínimo 12 horas antes del arribo del medio de transporte al territorio aduanero nacional (TAN) cuando es por medios marítimos y las distancias son largas, pero en casos donde las distancias son cortas se hace mínimo 6 horas antes. Sin embargo, se puede hacer desde que la mercancía zarpa y hay documentos finales, con eso se protege la agencia de carga de incurrir en fallas legales ante la DIAN como son las Extemporáneas.

Este proceso lo hace una agente de TGL en puerto que se encarga de radicar ante la DIAN la mercancía próxima a arribar y procesa las liberaciones ante navieras de documentos máster, liberando los documentos máster e hijos al cliente (o agencia de adunas según corresponda).

En Muisca el agente debe radicar documentos de transporte máster e hijos. Por cada documento emite una planilla 1166 que contiene información de la mercancía y documento de transporte que la ampara.

Confirmar capacidad de pago de acuerdo con el dinero en cuenta y tiempo de vencimiento. Se debe revisar si el cliente tiene crédito ante TGL Colombia, si tiene cuentas a favor por depósitos o anticipos y si no se tienen, se deben solicitar los mismos. En muchos casos las navieras exigen depósitos por demoras de contenedor, el cual, es usado cuando el cliente se demora más del tiempo dado por la naviera, ese tiempo se conoce como días libres. Estos deben pagarse y en caso de que se regrese el contenedor en la naviera dentro del tiempo fijado por esta y no se causen demoras, la naviera regresa el dinero a TGL que, a su vez, es reintegrado al cliente.

Hay que tener presente que las unidades (contenedores) pueden ser SOC (Shipper Owned Container) o COC (Carrier Owned Container). Cuando las unidades son SOC las navieras no

emiten comodatos y las demoras se pagan al shipper que es el dueño del contenedor. Si es COC, las demoras se pagan al Carrier (naviera).

Realizar pagos para liberación de la carga a su llegada - confirmar la liberación. Una vez llega la motonave se debe confirmar al cliente el arribo. Además, se debe pagar a la naviera las facturas que esta haya emitido por conceptos como el comodato o la liberación de documento máster. A su vez, la mayoría de las navieras tienen agentes que los representan en cada país, por ende, estos agentes también pueden emitir facturas como es el Dismounting de contenedor o limpieza de este.

Después de que se paga a la naviera y al agente de esta según corresponda, la naviera emite el comodato, el cual, es un documento con información de la mercancía y del contenedor. El comodato es un documento en el que se hace constancia del préstamo del contenedor, pero con la obligación de restituirlo a puerto o patio de contenedores, aplicando para unidades COC.

Elaborar pre factura según cotización. Se realiza una factura consolidadora con todos los servicios que presta TGL Colombia a su nombre. Entre los servicios más comunes están: el flete internacional, el manejo de liberación, la coordinación aduanera, el aseguramiento de mercancías, el almacenamiento en bodegas, el transporte terrestre, entre otros.

Recibir documentos de transporte y proceder a liberar con el transporte / Aéreo liberar en la aerolínea. El agente de TGL Colombia en puerto procede a liberar los documentos de transporte ante la naviera cuando se pagan todas las facturas y se emiten los comodatos. En el caso del transporte internacional aéreo se debe liberar en el aeropuerto correspondiente por el personal de TGL Colombia luego de pagar las facturas que emita la aerolínea.

Cuando la emisión de documentos de transporte se hace en origen, éstos deben ser enviados vía currier a Bogotá (Colombia), donde se revisan y se envían a puerto al personal de TGL Colombia.

Confirmar arribo de la mercancía y pago del cliente para liberación a este. Se debe informar al cliente del arribo de la mercancía y se espera la confirmación de pago de la factura emitida por TGL.

Enviar mensaje de liberación al cliente y al personal en puerto/aeropuerto. Después que el cliente pague, se autoriza al personal en puerto a liberar documentos de transporte al cliente o agencia de aduanas designada por este.

Confirmar entrega final de la mercancía según INCOTERM. El personal en puerto confirma la entrega de documentos de transporte al cliente, si el incoterm es CIF la responsabilidad termina ahí, pero, si es otro incoterm se debe gestionar los procesos faltantes como es la agencia de aduanas, pago de impuestos, transporte terrestre y demás.

Generar pruebas de entrega de la mercancía. Todas las operaciones se gestionan vía correo electrónico y por medio del sistema de gestión interno, donde se deja constancia de la entrega de mercancía al cliente.

5.1.11 Gestión de operaciones conexas y Control de negocios

Aduana. Si se presta agenciamiento aduanero, TGL Colombia se encarga de la Licencia de Importación, Permisos, Vistos Buenos, Declaración de Importación, y pago de ROP (Recibo Oficial de Pago emitido por la DIAN). Cuando hay acuerdos comerciales se debe tramitar declaración de origen con el fin de beneficiarse del tratado por excepción de aranceles. Esto es muy común cuando se importan mercancías de Corea del Sur, puesto que Colombia y ese país tienen un TLC vigente.

Transporte Terrestre. TGL Colombia debe coordinar lo necesario si se presta el servicio, eso incluye contratar con empresas que lleven a cabo esta actividad, ubicar el candado satelital y estar reportando constantemente al cliente. Es evidente que esta actividad exige estar informado de cualquier eventualidad que pueda acontecer en la vía y que pueda suponer demoras o sobrecostos al cliente.

Confirmar entrega final de la mercancía según INCOTERM. Después de completarse las responsabilidades contratadas con TGL Colombia se hace la entrega de la mercancía.

Generar pruebas de entrega de la mercancía. Cuando TGL coordina el transporte terrestre emite un POD (Purchase Order Delivery) o documento que hace constar la entrega de la mercancía.

FCL Impo. Cuando la operación es FCL (Full Container Load) y el contenedor de la naviera se extrae del puerto, se deberá confirmar devolución del contenedor vacío a puerto o a patios interiores. No obstante, se debe tener en cuenta que algunas veces la devolución en patios de contenedores al interior del país, supone costos adicionales por drop off, dichos costos deben ser asumidos por el cliente al igual que las demoras de contenedor.

Elaborar factura de extra- costos y envío de la factura al cliente. Si hay extra- costos como las demoras o pago de drop off, se debe elaborar factura y emitirse al cliente.

Recepción de facturación de soportes de proveedores. Todas las facturas que se hayan generado en la operación deben ser archivadas en una carpeta llamada AZ por orden de DO.

Cierre del DO. Al comienzo de todos los meses se deben cerrar las operaciones que se hayan finalizado dentro del mes inmediatamente anterior. Esto se hace en el software de gestión de la empresa. A su vez, se debe reportar el AZ al líder de operaciones, quien realiza un balance de profit en un reporte denominado el weekly; después de esa revisión se archivan los DO por un periodo mínimo de 5 años y son usados en las auditorias o cualquier otro proceso que lo amerite.

En exportaciones se manejan cargas de Café, Aceite de Palma y Aguacate Hass. Sin embargo, más del 80% de las operaciones que se manejan son importaciones. En ambos casos TGL Colombia se encarga de tramitar documentos necesarios y vistos buenos. Es necesario mencionar que, para exportar, la empresa que desee hacerlo debe estar legalmente registrada ante la autoridad correspondiente.

También se debe hacer la clasificación arancelaria del producto a exportar, y del mismo modo, se deberá tramitar la autorización de embarque y la posterior declaración de exportación.

Es necesario precisar que una operación de exportación nace en TGL Colombia en el área comercial y luego se envía la instrucción al departamento de operaciones, allí se debe coordinar documentación y tramites en origen, gestión del booking ante naviera, embarque y tracking constante. Los demás pasos ya mencionados son iguales a la importación y se deben coordinar con un agente de carga en el país destino, dicho agente de carga debe surtir el mismo proceso mencionado anteriormente, es decir, para el agente en destino la operación nace cuando recibe instrucción de embarque con documentos de transporte draff por parte de TGL.

5.2. Área comercial

En la sección anterior se explicó el proceso operativo de coordinación de importaciones y exportaciones, siendo que, muchas de estas operaciones se negocian en Colombia naciendo en el área comercial, por ello, en esta área se deben realizar las siguientes actividades para que la cotización e instrucción llegue al área de operaciones:

5.2.1 Análisis de clientes y del mercado.

Los comerciales a cargo, líderes de proceso y gerente deben hacer estudios de mercado para identificar oportunidades comerciales. Por ejemplo, se identifica que productos son los que más se importan y exportan y cuál es la tasa de crecimiento así:

Buscar clientes: en los estudios de mercado también se identifican posibles clientes de las operaciones comerciales más dinámicas.

Clasificar clientes: se hace una división entre los clientes por su volumen de operación, tamaño de empresa, experiencia en el mercado, etc.

Cuantos clientes llamar: de los clientes analizados se escogen los de mayor potencialidad y se llaman para hacer un acercamiento inicial.

Verificar información de clientes: se constata la información recolectada de los posibles clientes escogidos del estudio de mercado.

Segmentar información por cada comercial: se debe clasificar al cliente en relación con sus características de negocio.

Entregar clientes por contactar a cada comercial. Se entrega el cliente potencial al comercial que más conocimiento tenga de operaciones similares o iguales.

Análisis de PQR y de satisfacción de clientes. El comercial revisa cuales son las necesidades del cliente, que busca en un socio de negocio y que problemas ha tenido en el pasado. Eso también se evalúa de forma periódica con los clientes actuales de TGL Colombia y sirve de control de indicadores internos (es un proceso complementario a las operaciones comerciales).

Análisis de negocios. Se revisa toda la información en detalle sobre las operaciones que maneja ese cliente en relación con volúmenes, ventas, rotación de clientes, etc. (es un paso complementario a las operaciones comerciales de TGL).

5.2.2 Acercamiento comercial y contacto con el cliente

Llamar clientes: después de analizar los clientes potenciales se busca comunicación con las personas correspondientes.

Ofrecer servicios: se ofrecen los servicios de TGL Colombia y los aportes que la empresa les puede otorgar.

Solicitar reunión: se busca siempre la presencialidad mediante reuniones de negocios.

Alistar la visita comercial: cada comercial debe preparar la visita correspondiente con los clientes. Estas reuniones se hacen en las instalaciones de TGL o del cliente y se complementa con un almuerzo o una cena para cerrar la visita.

Llegar al sitio convenido de visita: se debe estar puntual en el lugar acordado. Lo cual es sumamente importante en el caso de TGL Colombia por la influencia de la cultura coreana.

Presentar la compañía e identificar la necesidad del cliente: mediante una presentación de negocios se dan a conocer los servicios de TGL y se hace retroalimentación para identificar necesidades específicas del cliente.

Recibir los comentarios y solicitudes del cliente: se está abierto a comentarios, sugerencias y requerimientos del cliente.

Enviar correo al cliente con agradecimiento por la visita.

Atención de PQR: si no se dan todas las respuestas a las interrogantes del cliente en la visita se busca la forma de hacerlo después.

Satisfacción de clientes. Se evalúa la satisfacción del cliente con la visita y se define si quieren conocer más del proceso con TGL.

5.2.3 Negociación con proveedores operativos y fijación de tarifas

Recibir la información por parte del cliente para cotizar: luego de tener el interés del cliente, se pide información de la mercancía y nivel de operaciones manejadas para poder cotizar con proveedores de TGL.

Cotizar con los proveedores dependiendo la necesidad del cliente: normalmente se cotiza con transportadoras de carga terrestre, bodegas, puertos en origen y destino, navieras, agentes de carga en destino / origen, etc.

Confirmar y verificar si las tarifas están acordes al mercado: se debe revisar tarifas con varios proveedores y elegir la más competitiva y completa.

Buscar el formato correspondiente al incoterm solicitado para diligenciamiento: TGL Colombia tiene varios formatos de cotización de acuerdo con el INCOTERM necesitado. Allí se

determina cuales con las responsabilidades del cliente y lo que TGL va a proveer al igual que los costos que serán pagos por el cliente.

Solicitar documentos de identificación de proveedores - Gestión de asociados de negocio: los proveedores deben tener documentación actualizada con TGL, de no ser así se deberán solicitar documentos. Esto se hace de manera anual.

5.2.4 Presentación de la cotización y seguimiento comercial

Ingresar cotización al sistema: luego de recibir cotizaciones de proveedores, estas se suben al sistema de gestión empresarial.

Enviar la cotización al cliente.

Confirmar la recepción de la cotización por parte del cliente.

Hacer seguimiento: se debe mantener comunicación bidireccional con el cliente potencial para conocer la disposición de negociación.

Esperar confirmación para proceder con el embarque: si el cliente acepta la tarifa se hace el booking ante naviera y se procede.

Solicitar documentos de identificación del cliente - Gestión de asociados de negocio: para poder emitir facturas se debe tener al cliente registrado en el software de gestión. Por ello se solicita documentación legal y se crea como cliente.

Pasar instrucción de embarque a operaciones: Luego de tener todo lo acordado, se pasa instrucción de la carga al equipo de operaciones, estos deben gestionar todos los documentos y procesos necesarios para el embarque, monitoreo y liberación de la carga ante el interesado.

Estar en comunicación con el operativo a cargo del embarque: si bien, el operativo va a estar comunicándose constantemente con el cliente para dar Status de la operación; el comercial deberá mantenerse informado del embarque, ya que, el cliente siempre tendrá una comunicación en primera instancia con el que le vendió el servicio (el comercial).

Realizar cobro de cartera cuando sea pertinente: muchos de los clientes tienen crédito con TGL Colombia. Por ende, se debe verificar que estén al día en pagos para poder liberarles mercancía y manejarles operaciones.

Gestión post venta (seguimiento al cliente para futuros embarques /retroalimentación): el comercial debe seguir comunicación con el cliente para conocer su satisfacción del servicio y disposición de futuros embarques.

5.2.5 Gestión documental

Solicitar documentos a clientes y proveedores (actualización/creación): esto con el fin de emitir facturas y de verificar requisitos legales de los socios de negocio.

Revisar documentación acorde al procedimiento de asociado de negocio.

Realizar búsqueda de antecedentes

Transmitir documentos al oficial de cumplimiento para aprobación: si cumple con los requisitos fijados por TGL se aprueban, si no se piden medicaciones.

Subir documentos aprobados al sistema de gestión: allí pueden ser consultados cuando se requieran y deberán ser actualizados de forma anual.

5.3. Análisis de la articulación entre área comercial y operativa

Aunque a nivel general las operaciones instruccionadas del área comercial al área de operaciones son exitosas y están bien articuladas. En algunos casos hay inconvenientes derivados de fallos en la cadena de suministro. Por ejemplo, hay fechas denominadas peak season en las que las navieras sufren problemas con el suministro, estas situaciones hacen que las navieras vendan todo el cupo de forma rápida. Además, puede suponer demoras, ya que, muchas de esas navieras permiten que sus motonaves realicen escalas en varios puertos alrededor del mundo; como las navieras venden todos sus cupos de forma anticipada por obligación deben hacer esas paradas.

En este sentido, el problema radica en que los comerciales venden en el servicio los días en tránsito de la motonave y como no siempre las navieras informan de todas las escalas, ese tiempo se puede modificar desde uno hasta varios días; como esa situación puede generar enormes inconvenientes al comercial, el personal de operaciones debe estar constantemente informando al comercial y al cliente del desempeño de la operación.

Sin embargo, para vender algo más real a las expectativas del cliente es necesario que los comerciales también se comuniquen con los operativos al hacer sus cotizaciones, de manera que

puedan tener una idea clara de la naviera con la que contratan. Lo anterior, debido a que los operativos son quienes más experiencia tienen con navieras y puertos, tendiendo una idea más clara de los posibles inconvenientes que pueden acontecer.

Ese es un tema de cuidado ya que, si un cliente necesita una mercancía para una fecha exacta y la mercancía no arriba en ese tiempo, es posible que el cliente desista de continuar futuras negociaciones.

6. Plan de mejora

Para identificar las áreas de mejora se hizo un diagnóstico **externo** mediante la herramienta PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, identificando oportunidades (OP) y amenazas (AM). Además, se estudió el entorno **interno** para identificar las fortalezas (FO) y debilidades (DE) de la organización en cuanto a actividades comerciales y operativas.

A partir de los resultados encontrados se realiza un análisis DOFA y CAME, de donde se extrajeron las estrategias más pertinentes a llevar a cabo en la organización dentro del área de operaciones y comercial.

6.1. Análisis Externo

6.1.1 Herramienta PESTEL

Tabla 3 *Análisis PESTEL*

ANÁLISIS PESTEL										
FACTOR		**DESCRIPCIÓN**	*Efecto: Muy Negativo, Negativo, Estable, Positivo, Muy Positivo*							
			MN (1)	**N** (2)	**E** (3)	**P** (4)	**MP** (5)	**OP/AM**	**Mediana**	**Riesgo**
POLÍTICO	Guerras y conflictos / Terrorismo	Condiciones cambiantes de orden público, carteles de narcotráfico, corrupción en fuerzas armadas. Guerras internacionales (Crisis Group, 2023)		2				AM	3	2
	Políticas gubernamentales	Formulación de políticas sociales, económicas, de salud e infraestructura convenientes para el Estado (Jaramillo, 2023)			3			-		

Tabla 3 *Continuación*

	Relaciones entre países	Acuerdos comerciales, tratados de libre comercio, relaciones/conflictos con países vecinos **(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2024)**			4	OP		
	Liderazgo gubernamental	Presencia/Cobertura del estado en el territorio nacional. Administraciones incluyentes o excluyentes (Jaramillo, 2023)		3		-		
	Situaciones políticas internas	Cambio de gobierno 2022 - 2026, cambio de modelo de gobierno de conservador a progresista.		2		AM		
ECONÓMICO	Problemas generales de tributación	Reforma tributaria, Ley de financiamiento. Elusión de impuestos, fuga de capitales a paraísos fiscales.	1			AM	1	2
	Problemas de estacionalidad / clima	Temporadas de mayor demanda de productos importados. Sequias de canales o problemas viales.		2		AM		
	Factores específicos de la industria, crisis de contenedores y puertos	Crisis global de puertos y contenedores, que impactan en la oferta de espacios y unidades (Portafolio, 2022)	1			AM		
	Ingreso disponible	Menor dinamismo de la economía por efectos de la recesión económica en Estados Unidos y Europa (Jiménez, 2023)	1			AM		
	Tasas de interés y tasas de cambio	Volatilidad del dólar, devaluación del peso respecto al dólar. Perdidas por diferencia en cambio (Silva, 2023)	1			AM		
	Crecimiento del empleo / Desempleo	Desempleo mayor al 9% e informalidad en ascenso. Crecimiento: incentivar el emprendimiento. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2024)		2		AM		
	Índices de importación / exportación	Descompensación en la balanza comercial. Baja capacidad y alto riesgo para exportación. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023)		3		-		
SOCIOCULTURAL	Actitudes y opiniones de los consumidores	Nivel de aceptación o percepción hacia ciertas características de las empresas.		3		-	3	2
	Explotación de las marcas e imagen tecnológica	Reputación comercial-empresarial, percepción de confiabilidad e identidad corporativa (Portafolio, 2023)			4	OP		
	Demografía (edad, sexo, raza, tamaño de la familia)	Públicos objetivos segmentados de acuerdo con gustos. Algoritmos de seguimiento a tendencias (Revista Economía, 2022)			4	OP		
	Inmigración / emigración	Atención a la diversidad cultural y de necesidades representada en la población migrante		3		-		

Tabla 3 *Continuación*

	Moda y modelos por seguir	Marcas globales. Compra de bienes y servicios importados impulsadas por campañas de difusión **(Francisco, 2023)**		3	-		
	Capacidad de ingreso	Disminución en la demanda de productos terminados que no son de primera necesidad (Organización Mundial del Comercio (OMC), 2023)	2		AM		
	Cultura de mercado	Priorización del enfoque al cliente y el relacionamiento interpersonal (Revista Economía, 2022)		4	OP		
TECNOLÓGICO	Tecnología / soluciones de reemplazo	Impresión 3D. Aplicaciones que sustituyan o disminuyan la participación del ACI en el mercado (Portafolio, 2024)		3	-	3.5	1
	Madurez y capacidad de fabricación o de servicio	Capacidad de producción de commodities, productos terminados o de alto nivel tecnológico (Revista Semana, 2022)		4	OP		
	Mecanismos / tecnología de compra del consumidor	Internet de las cosas utilizado para compra y venta de bienes y servicios. Transacciones electrónicas (Portafolio, 2024)		3	-		
	Potencial de innovación	Plataforma de rastreo de los embarques, dando información en tiempo real (Aceves, 2022)		4	OP		
ECOLÓGICO	Condiciones nacionales	Regulaciones locales en cumplimiento del acuerdo de Paris, el convenio de Viena, entre otros		3	-	3	0
	Regulaciones ambientales	Impacto en tarifas por costos asociados a la emisión de gases contaminantes y la huella de carbono		3	-		
	Compromiso del personal	Conciencia personal y ejemplo colectivo orientados a la protección del medio ambiente		3	-		
LEGAL	Legislación mercado interior	Vacíos en reglamentación DIAN que genera incertidumbre en las partes interesadas (Troconis, 2023)	2		AM	3	1
	Legislación internacional	Aparición de nuevas normas o determinaciones establecidas por la OMC		3	-		
	Protección al Consumidor	Condiciones de mercado ajustadas en el estatuto aduanero y en el código del comercio		3	-		

Los aspectos fundamentales para tener en cuenta del análisis PESTEL corresponden al resultado del cruce de la mediana de cada factor y el riesgo que representa para el sector (se multiplican los dos valores), de ahí se seleccionan los valores más altos para la evaluación de aspectos positivos (oportunidades) y los valores más bajos para los aspectos negativos (amenazas).

Figura 1 *Aspectos de oportunidad y amenaza*

De allí, se concluye que los escenarios Político y Sociocultural presentaron los valores más altos (6) para la definición de aspectos positivos. El valor más bajo se presentó en el escenario Ecológico (0). De ahí, se escogen las oportunidades y las amenazas según el caso.

Tabla 4 *Oportunidades y amenazas de TGL Colombia*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• **Político** • Relaciones entre países • **Sociocultural** • Reputación de las empresas da confiabilidad a los clientes. • Demografía (edad, sexo, raza, tamaño de la familia). • Cultura de mercado.	• **Económico** • Problemas generales de tributación • Problemas de estacionalidad / clima • Factores específicos de la industria, crisis de contenedores y puertos. • Ingreso disponible • Tasas de interés y tasas de cambio • Crecimiento del empleo / Desempleo

Aspectos positivos

Político: el restablecimiento de las relaciones internacionales con países vecinos se presenta como una oportunidad especialmente para los exportadores. Por otro lado, el fortalecimiento de relaciones con países europeos, suramericanos y con Estados Unidos, se presenta como una posibilidad de intercambios comerciales favorables (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2024)

Sociocultural: las empresas están construyendo marcas solidas que den mayor confianza a los clientes. A su vez, las dinámicas de negocio se han volcado hacia la virtualidad tanto en la comercialización de productos, como en el relacionamiento comercial para la contratación de los servicios de transporte y demás conexos. Sin embargo, es importante para el giro del negocio tener en cuenta las características de la cultura del mercado colombiano, en donde se prioriza el enfoque al cliente y el relacionamiento interpersonal con los asociados de negocio, con el fin de generar relaciones duraderas (Revista Economía, 2022) (Portafolio, 2023)

Aspectos negativos

Económico: nuevos escenarios se presentan en el país con el cambio de gobierno, las nuevas políticas tributarias y la devaluación del peso respecto al dólar pueden provocar una contracción en la economía y una desaceleración en el consumo por la afectación en el ingreso (Jiménez, 2023). La devaluación del peso afecta directamente a los importadores por el encarecimiento (en pesos) de los bienes que compran en el exterior (Silva, 2023)

Por otro lado, los exportadores (por la recesión económica de Estados Unidos, principal destino de sus exportaciones) deben buscar estrategias de choque que les permitan continuar con sus actividades empresariales, en la que la reducción de costos (incluyendo los correspondientes a sus plantas de personal) podría provocar efectos en las tasas de desempleo.

Un factor importante y que impacta de manera negativa al negocio es todo lo relacionado con los factores específicos, como lo son la crisis de contenedores y puertos (Portafolio, 2022). Este fenómeno de alta demanda y baja oferta de contenedores a nivel mundial afecta a las industrias logísticas, exportadores e importadores, encareciendo los precios hacia el consumidor final y las economías globales. La crisis climática (Fenómenos del Niño y de la Niña) y su carácter impredecible, sin duda impactarán en las tarifas de transporte, especialmente el terrestre.

De acuerdo con el análisis PESTEL, los factores que implican un mayor riesgo para la actividad de la empresa son los cambios económicos de Colombia. El resultado puede entenderse en tanto que afectan a la actividad de la empresa y en especial a la situación económica de sus clientes.

6.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para llevar a cabo una evaluación de la industria en la que se desempeña TGL se tendrá presente que:

- X: factores que debería tener o tiene la industria y que la afectaría negativamente.
- V: factores que debería tener o tiene la industria y que la afectaría positivamente.

A. Poder de negociación con proveedores

Tabla 5 *Las 5 Fuerzas: Poder de negociación de los proveedores (TGL Colombia)*

Poder de negociación con proveedores	
Navieras y aerolíneas “dueños” del negocio	X
Posición dominante en la negociación	X
Imposición de tarifas y condiciones	X
Son competidores directos	X
Relación de mutualismo condicionada al volumen de negocios	V

Por su posición de intermediario de servicios, TGL Colombia Ltda. se encuentra en una posición en la que sus proveedores imponen condiciones. Esta situación puede afectar las características del servicio y la variabilidad de las tarifas de los fletes. Nuevas estrategias de negociación basadas en estadísticas de volúmenes pueden ayudar a establecer relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores grandes (Navieras y Aerolíneas), las cuales favorecerían los costos de compra o condiciones en destino, que pueden ser trasladables directamente a las rentabilidades de negocio o las facilidades que se ofrecen a los clientes (días libres, exoneraciones, créditos, etc).

B. Poder de negociación de los clientes

Tabla 6 *Las 5 Fuerzas: Poder de negociación de los clientes (TGL Colombia)*

Poder de negociación de los clientes	
Negociación dependiente de las necesidades del cliente	X
Relación de mutualismo, las dos partes están en condiciones similares	V
Poder neutro, pero con todo el poder de decisión o de condición	X
Posible generación de riesgos legales, económicos y hasta reputacionales	X

Los clientes de TGL Colombia Ltda cuentan con diversas alternativas en el mercado para contratar el transporte internacional y local de sus mercancías. La empresa busca atraer cada vez más clientes, quienes, a su vez, esperan recibir más valores agregados, decantándose finalmente en su elección por un mejor servicio a un menor precio. Para lograrlo, TGL Colombia Ltda., debería hacer inversiones que redunden en disminuciones de sus costos, en ahorros en gastos y en previsiones para fortalecer su esquema de cumplimiento de requisitos a fin de evitar extra costos inesperados en la operación.

C. Competidores

Tabla 7 *Las 5 Fuerzas: Amenaza de competidores (TGL Colombia)*

Competidores potenciales	
Proveedores: dueños del negocio	X
ACI Grandes: mejores condiciones con los proveedores por volúmenes	V
ACI Medianos: igualdad de condiciones, diferenciación en servicio	X
ACI Pequeños: flexibilidad, servicios personalizados y algunas veces tarifas	V

Una de las mayores amenazas para TGL Colombia Ltda. son sus competidores potenciales agentes de carga internacional (ACI). No son muchas las barreras de entrada que impidan la captura de cuotas de mercado a los demás ACI del mercado, donde cada agencia acomete de acuerdo con sus potencialidades: tarifas, condiciones, servicio personalizado, etc. Se presenta de manera especialmente amenazante para los intereses comerciales de la empresa, por lo que se no se puede desatender el servicio al cliente por atender situaciones dirigidas al incremento de volúmenes de operaciones o el mejoramiento de las tarifas y la rentabilidad.

D. Servicios sustitutos

Tabla 8 *Las 5 fuerzas: amenaza de sustitutos (TGL Colombia)*

Servicios sustitutivos	
Producción nacional que supla las necesidades de compra del exterior	X
Otros Competidores, en los casos en que se presente sustitución de la carga o de sus orígenes	X

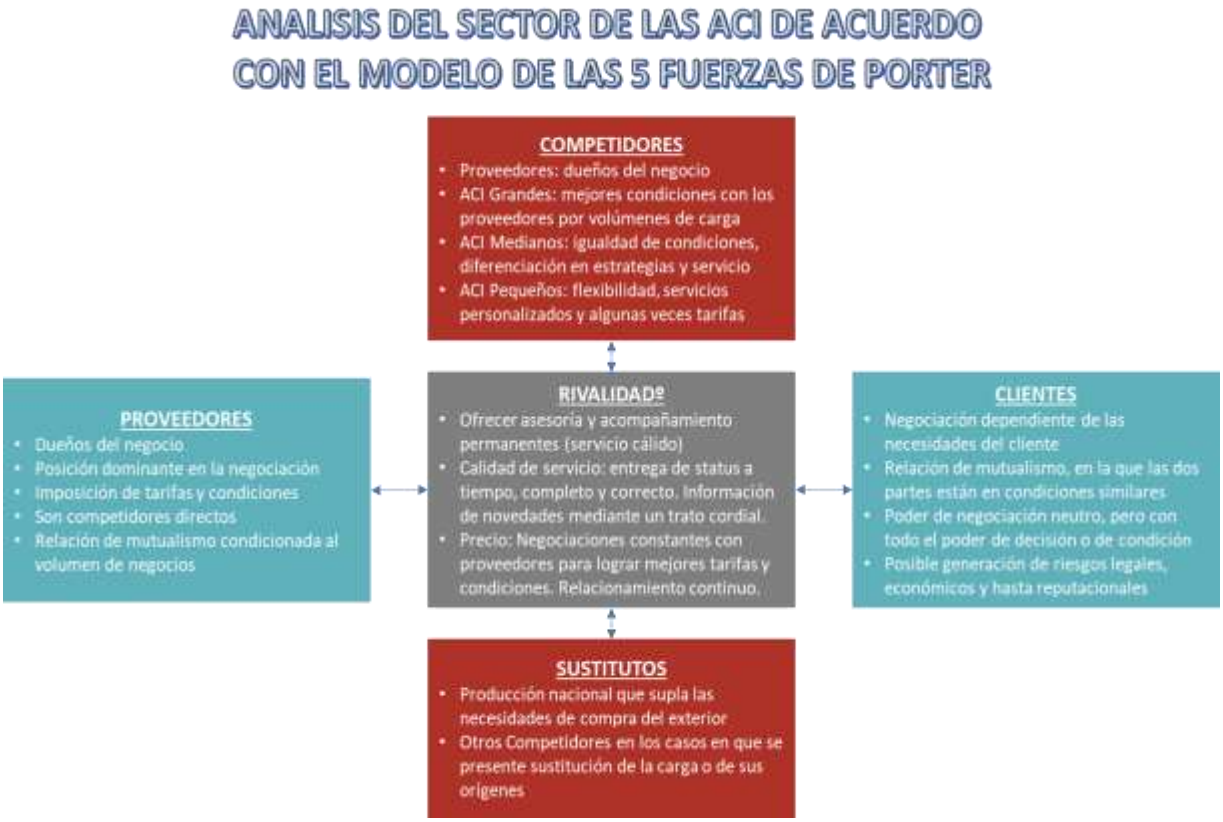
Cada vez más se está fomentando el uso de diferentes medios y modos de transportes para subsanar la dependencia energética de los combustibles fósiles. La dinámica del negocio de transporte internacional actualmente tiene bajo la lupa la optimización de las rutas, a fin de hacer

los recorridos energéticamente más eficientes (Schimmer, 2023). Por otro lado, tecnologías emergentes propias de la cuarta revolución industrial, como la "fabricación aditiva", "inteligencia artificial", entre otros, vienen generando cambios en los medios y capacidades de producción en más países del mundo (Belén, 2020). Sin embargo, para que estos avances tecnológicos sean adaptables en Colombia, se requiere de ajustes y actualizaciones en políticas estatales que faciliten el acceso y adopción de estos bienes de capital (impresoras 3D) a la capacidad productiva del país.

E. Intensidad de la rivalidad

Con base en el análisis anterior de las fuerzas de Porter es posible evidenciar que hay una rivalidad intensa no solo entre ACI sino también con otras organizaciones que están haciendo realizando procesos de integración vertical, ofreciendo servicios más integrales, caso puntual son las líneas navieras que cada vez más están ofreciendo servicios que antes hacían los agentes de carga. Es por eso, que, en la rivalidad de la industria, las empresas luchan por ofrecer un buen servicio a un precio competitivo.

Figura 2 *Cinco fuerzas de Porter (TGL Colombia)*



6.2. Análisis Interno

Para hacer el análisis interno de TGL se consideró la información aportada por los líderes de procesos (Operaciones, Comercial y proyectos). El área administrativa no se evaluó de forma exhaustiva sino con relación a procesos que se relacionan con las operaciones de importación y exportación de mercancías como es la facturación a los clientes o gestión de proveedores.

Tabla 9 *Análisis exhaustivo por áreas (TGL Colombia)*

AREA FUNCIONAL	FACTOR CLAVE	DESCRIPCION	*Efecto: Muy Negativo, Negativo, Estable, Positivo, Muy Positivo*							
			MN (1)	**N** (2)	**E** (3)	**P** (4)	**MP** (5)	**OP/AM**	**Mediana**	**Riesgo**
GESTIÓN COMERCIAL	Cuota de mercado	Participación / posición de la empresa en el mercado de los ACI en Colombia		2				DE	2	1
	Fuerza de ventas / Equipo comercial	Competencias de los ejecutivos comerciales para la atención de requerimientos y el cierre de negocios			3			-		
	Imagen corporativa	Reconocimiento de la empresa en el mercado y en la memoria colectiva de los clientes objetivo			3			-		
	Tarifas / precios	Pago monetario recibido por la prestación de los servicios de coordinación de los embarques		2				DE		
	Capacidad de generación de negocios propios	Negocios conseguidos por la fuerza comercial por su cuenta, sin contar cargas Free Hand o de TGL		2				DE		
GESTIÓN DE PROVEEDORES	Desempeño / Confiabilidad	Forma en que la empresa recibe servicios que cumplan con los requisitos del negocio y de los clientes				4		FO	3	2
	Capacidad de negociación	Habilidad de la empresa de lograr resultados positivos en sus relaciones comerciales de compraventa		2				DE		

Tabla 9 *Continuación*

	Relaciones mutuamente beneficiosas	Capacidad conjunta entre cliente y proveedor de crear valor y establecer condiciones gana-gana		3	-		
	Capacidad de respuesta	Disponibilidad y puntualidad en la prestación de un servicio, en el suministro de un producto o en ambos		4	FO		
	Servicio al cliente	Soporte y acompañamiento del proveedor al cliente, antes, durante y después de la compra		3	-		
GESTIÓN OPERATIVA	Uso de recursos / desperdicios / Infracciones aduaneras	Actividades o uso de recursos que no generan valor para los objetivos o la productividad de una empresa	2		DE	3	1
	Respuesta flexibilidad a las operaciones	Habilidad de ajustar las operaciones con el fin de responder a necesidades cambiantes de los clientes		3	-		
	Eficacia operativa	Optimización de los procesos internos orientados al cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas		3	-		
	Control, Seguimiento y mejora	Identificación de problemas, análisis de causales y desarrollo de planes de acción para su solución	2		DE		

Tabla 9 Continuación

	Servicio al cliente	Soporte y acompañamiento de la empresa al cliente, antes, durante y después de las operaciones		3	-		
FACTURACIÓN Y FLUJO DE CAJA*)*	Facturación electrónica	Evolución digital que facilita la emisión electrónica de la factura como justificante del valor del servicio		4	FO	3	2
	Clientes con crédito	Empresas y dinero en deuda durante un periodo de tiempo convenido, en función de los servicios recibidos		3	-		
	Crédito con proveedores	Compromisos de deuda durante un periodo de tiempo convenido, en función de los servicios comprados	2		DE		
	Músculo financiero	Determinación de la solidez financiera con la cual responder al pago de las deudas a corto plazo		3	-		
	Rentabilidad promedio de los negocios	Capacidad de la empresa para administrar sus costos y sus gastos y convertirlos en utilidad		3	-		
SOPORTE	Infraestructura: cambio de oficinas	Instalaciones nuevas y renovación de mobiliario para la generación de un nuevo entorno laboral		4	FO	3	1

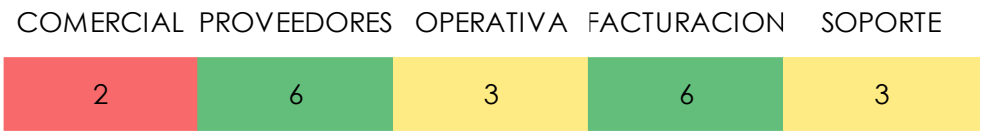
Tabla 9 Continuación

	Talento Humano: Actualización de auditores internos BASC	Nuevos métodos de trabajo y fortalecimiento del perfil de los responsables de la actividad internamente	3	-
	Tecnología: Actualización de redes y seguridad informática	Mejoramiento del recurso que redunda en la seguridad de la información y facilidades para el usuario	3	-

6.2.1 Análisis DOFA

Los aspectos fundamentales para tener en cuenta del análisis de Áreas Funcionales corresponden al producto de la Mediana y el Riesgo, de ahí se selecciona los valores más altos para la evaluación de aspectos positivos (fortalezas) y los valores más bajos para los aspectos negativos (debilidades).

Figura 3 *Resultado del análisis exhaustivo por áreas*



Las áreas Proveedores y Facturación presentaron los valores más altos (6) para la definición de aspectos positivos. El valor menor se presentó en Gestión Comercial (2) y aunque en el área de operaciones se obtuvo un desempeño promedio si hay dos áreas que son deficientes. De ahí, se seleccionan las fortalezas y las debilidades según el caso.

Tabla 10 *Fortalezas y debilidades de TGL (TGL Colombia)*

ASPECTOS POSITIVOS – FORTALEZAS	ASPECTOS NEGATIVOS – DEBILIDADES
• **Gestión de Proveedores** - Desempeño / Confiabilidad. - Capacidad de respuesta. • **Facturación y flujo de caja** - Facturación electrónica.	• **Gestión Comercial** - Cuota de mercado. - Tarifas / precios. - Capacidad de generación de negocios propios. • **Gestión operativa** - Actividades o uso de recursos que no generan valor. - Control, Seguimiento y mejora operativa.

Aspectos positivos

Gestión de proveedores: El desempeño de los proveedores grandes (Navieras y Aerolíneas) de TGL Colombia se presentan como punto positivo para la gestión de su operación, asegurando la confiabilidad de su servicio, brindando posibilidades de respuesta para las necesidades de sus comunes clientes. De otro lado, la capacidad de respuesta de los proveedores

es un factor predominante en las operaciones de transporte internacional, la cual, se ve soportada en los desarrollos tecnológicos en los que invierten estos proveedores, con los cuales aseguran la información veraz y oportuna de los embarques, para tranquilidad de los clientes.

Facturación y flujo de caja: El pertenecer a Taewoong Logistics le aporta a TGL Colombia los modelos de estructuración financiera para el mantenimiento de flujos de caja positivos. El manejo de anticipos en las operaciones y una cartera de clientes con crédito reducida facilitan la captación/recuperación de dinero de manera eficiente, asegurando los recursos para el pago de sus obligaciones y a su vez generando una reputación positiva en sus proveedores y acreedores.

Aspectos negativos

Gestión comercial: La participación de TGL Colombia en el mercado local, no corresponde con las capacidades de su casa matriz y la fuerza de ventas aún se encuentra emprendiendo esfuerzos para para desarrollar su potencial de generación de un mayor volumen de negocios propios. En estos momentos de mercado, la oferta de tarifas es un factor altamente variable e incierto que no define aún sus efectos positivos o negativos, pero que debe tratarse con sumo cuidado de cara a los clientes, se debe estar siempre en una búsqueda constante de mejores ofertas a través de alianzas estratégicas con diferentes proveedores y agentes del exterior, si esto no se realiza de tal manera, la empresa podría estar fuera del alcance los clientes prospectos que pueden llegar a encontrar mejores tarifas en otros agentes.

Además, no se generan los suficientes negocios propios del área comercial; una de las causas es la tardía cotización porque los proveedores no siempre envían sus tarifas en el tiempo oportuno.

Gestión operativa: en muchos casos se usan los recursos de forma inefectiva por duplicación de procesos y actividades. Así mismo, por complejidad operativa no siempre es posible usar el Sistema de Gestión en su máximo potencial, por lo que, se deben hacer las actividades de la forma que el operativo encuentre más idónea según su conocimiento propio.

Lo ideal, es homologar operaciones entre el área operativa de TGL y el área de operaciones de sus clientes. Por ejemplo, hay un cliente que ocupa gran cantidad de esfuerzo por el volumen

de contenedores que importa de forma semanal desde países asiáticos. Sin embargo, gran cantidad de procesos se hacen de forma duplicada, lo que consume gran cantidad de tiempo del personal de operaciones. Evidentemente una manera de reducir esfuerzos duplicados seria homologándolos.

También, es necesario que se deleguen operaciones de forma proporcional entre las distintas personas del equipo de operaciones, porque pueden darse situaciones en las que algunas personas estén más saturadas de responsabilidad que otras.

Tabla 11 *DOFA (TGL Colombia)*

DOFA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Desempeño / Confiabilidad.	1	Cuota de mercado.
		2	Capacidad de respuesta.	2	Tarifas / precios.
		3	Facturación electrónica.	3	Capacidad de generación de negocios propios.
				4	Actividades o uso de recursos que no generan valor.
				5	Control, Seguimiento y mejora operativa.
OPORTUNIDADES	1 Relaciones entre países	Aumentar las operaciones de TGL en países socios de Colombia (F1-O1-O3-O4)		Realizar investigaciones de mercado (D1-D2-O4)	
	2 Marca, empresa, imagen tecnológica.	Mayor promoción de la marca TGL en redes sociales y pagina web (F2-O2)		Diseñar tarifarios con proveedores (D2-D3-02)	
	3 Demografía (edad, sexo, raza, tamaño de la familia).	Reclutar profesionales recién egresados para tener mayor talento humano (F1-O3)		Negociar con agentes en el exterior de forma preferencial (D2-D5-O1-O2)	
	4 Cultura de mercado.				
AMENAZAS	1 Problemas generales de tributación	Contratar personal capacitado en normatividad tributaria (F1-A1)		Capacitar al personal del área comercial en acercamiento al cliente (D1-D3-	
	2 Problemas de estacionalidad/clima	Diseñar planes de contingencia para eventos estacionales (F1-F2-A2-A3)			
	3 Factores específicos de la industria, crisis de contenedores y puertos.			Homologar procesos con los clientes (D4-O8-O9)	
	5 Ingreso disponible	Establecer negociaciones sujetas al cambio de TRM (F1-A5-A6)		Generar negociaciones con proveedores competitivos y que presten buen servicio (D2-D5-A3-A8)	
	6 Tasas de interés y tasas de cambio				
	7 Crecimiento del empleo/Desempleo	Contratar personal calificado recién graduado (F1-A7)			
	8 Competencia directa de navieras.	Ampliar el nivel de servicios ofrecidos y las características diferenciales (F1-F3-O8-O9)			
	9 Disminución de los márgenes de rentabilidad				

Para el análisis DAFO se resumieron las principales Oportunidades (OP), Amenazas (AM), Debilidades (DE) y Fortalezas (FO). Sin embargo, para construir estrategias se empleó la herramienta de análisis CAME, debido a que, permite plantear estrategias para cada ítem destacado (más adelante se hace el cruce de las variables en el análisis DOFA).

Tabla 12 *Resumen del análisis externo e interno de TGL (TGL Colombia)*

	ANÁLISIS INTERNO	**ANÁLISIS EXTERNO**	
DEBILIDADES	**Gestión Comercial** **1.** Cuota de mercado. **2.** Tarifas / precios. **3.** Capacidad de generación de negocios propios. **Gestión operativa** **4.** Actividades o uso de recursos que no generan valor. **5.** Control, Seguimiento y mejora operativa. •	• **Económico** **1.** Problemas generales de tributación **2.** Problemas de estacionalidad/clima **3.** Factores específicos de la industria, crisis de contenedores y puertos. **4.** Ingreso disponible **5.** Tasas de interés y tasas de cambio **6.** Crecimiento del empleo/Desempleo **7.** Competencia directa de navieras. **8.** Disminución de los márgenes de rentabilidad	**AMENAZAS**
FORTALEZAS	**Gestión de Proveedores** **1.** Desempeño / Confiabilidad. **2.** Capacidad de respuesta. **Facturación y flujo de caja** **3.** Facturación electrónica.	**Político** **1.** Relaciones entre países **Sociocultural** **2.** Marca, empresa, imagen tecnológica. **3.** Demografía (edad, sexo, raza, tamaño de la familia). **4.** Cultura de mercado.	**OPORTUNIDADES**

6.2.2 Análisis CAME

A. Corregir debilidades

- Diseño y desarrollo de estrategias comerciales tendientes a la consecución de nuevos clientes y la fidelización de los actuales.
- Capacitación al equipo comercial, con el fin de mejorar sus competencias: visitas comerciales y acercamiento a clientes, presentación de ofertas, uso de herramientas tecnológicas, segmentación de clientes, cierre de negocios, etc.

- Alianzas estratégicas con nuevos proveedores para ofertas de tarifas competitivas en el mercado.
- Para aumentar los negocios propios logrados por los comerciales de debe trabajar en conjunto entre comerciales y equipo de cotizaciones para disponer de tarifarios de los servicios ofrecidos.
- Homologación de procesos entre clientes y TGL Colombia.
- Capacitación en el uso del software de gestión para explotar todo el potencial del sistema. Además, se deben solicitar modificaciones al proveedor para que incorpore las funcionalidades que se requieran.

B. Afrontar amenazas

- Acompañamiento y revisión constante de los asesores externos en impuestos (revisor fiscal y contadora), de las directrices internas para el cumplimiento de los requisitos tributarios con el menor uso/impacto de los recursos de TGL.
- Campañas comerciales para mantener (e incrementar) los volúmenes de carga en las temporadas pico.
- Mantenimiento de los acuerdos conseguidos en el proceso de negociación con navieras en razón a la crisis global de puertos y contenedores y su impacto en la oferta de espacios y unidades.
- Transferencia de las variaciones en tarifas de fletes directamente a los clientes (contracción de la oferta por falta de espacios, variabilidad del precio de los commodities especialmente el petróleo, temporadas y periodos vacacionales, situaciones climáticas o meteorológicas súbitas, entre otros).
- Facturación de ajustes de factor cambiario por operación (TRM+1.2%) para proteger a la empresa de la variabilidad del Peso colombiano versus el dólar.
- La planta de personal actual se debe mantener mientras las condiciones financieras y de negocio lo permitan. En la medida de lo posible, la vinculación de nuevos talentos deberá estar orientada a la fuerza de ventas.

C. Mejorar fortalezas

- Plan de negociación con las líneas navieras más confiables y utilizadas por TGL, con las que no se cuenta con condiciones favorables de pago, beneficios en la operación o en el servicio al cliente.
- Acercamientos con proveedores operativos para el diseño y desarrollo de herramientas de colaboración que redunden en mejoras en los flujos de información con las partes interesadas.
- Reedición de los estudios de crédito para los clientes que cuentan con ese beneficio actualmente y evaluación de la extensión o no del beneficio.
- Poder de negociación con proveedores y revisión de condiciones con clientes que permita a TGL mejorar su flujo de caja mediante la aprobación de créditos con proveedores y la disminución de los días de recuperación de cartera.

D. Explotar oportunidades

- Revisión constante por parte de los asesores externos (legal, tributario y de procesos) para el acceso a posibles auxilios, préstamos y demás subvenciones promovidas por los entes gubernamentales.
- Mayor promoción de la marca TGL en redes sociales y mejoramiento de las funcionalidades de la página web para ampliar su promoción.
- Campañas y actividades de acercamiento a recién egresados o estudiantes de facultades de negocios internacionales, comercio exterior, logística, etc. Donde se encuentran fuentes de reclutamiento de talento humano o clientes potenciales de los servicios de transporte internacional de TGL Colombia.
- Implementación del método de las “5S”, junto con campañas de sensibilización para generar una cultura del orden, en correspondencia de los sistemas de gestión operantes en la empresa y sus normas de referencia.
- Mejorar el enfoque de compromiso con empleados y con clientes, ofreciendo mejores condiciones para ambos interesados dentro de la organización de esta manera se verán resultados positivos en el negocio.

6.3. Elaboración del plan de mejora

Después de analizar las áreas comerciales, de proyectos especiales y comercial de TGL Colombia, es posible evidenciar que hay aspectos a mejorar como son los descritos en el análisis interno. Además, en el año 2023 el alcance comercial de la compañía se vio considerablemente reducido por presiones externas y algunas fuerzas internas.

Producto de lo anterior, los planes corporativos del año 2024 se han orientado a focalizar los nichos actuales mediante estrategias más agresivas y a ampliar los mercados objetivos. Es por eso que se pretende retomar segmentos actuales que no se han aprovechado en su totalidad para incrementar el volumen de negociaciones en cifras cercanas o superiores al 30% y así retomar las ventas de años anteriores y tener un crecimiento en el presente año.

Para lograr los planes de crecimiento organizacional es necesario ir integrando todas las áreas de la empresa y corregir las debilidades evidenciadas. Por ello, mediante la herramienta de BSC se sistematizan algunas estrategias que se pueden adoptar para mejorar la situación empresarial a nivel táctico, contribuyendo a los objetivos estratégicos.

Figura 4 *Mapa estratégico*

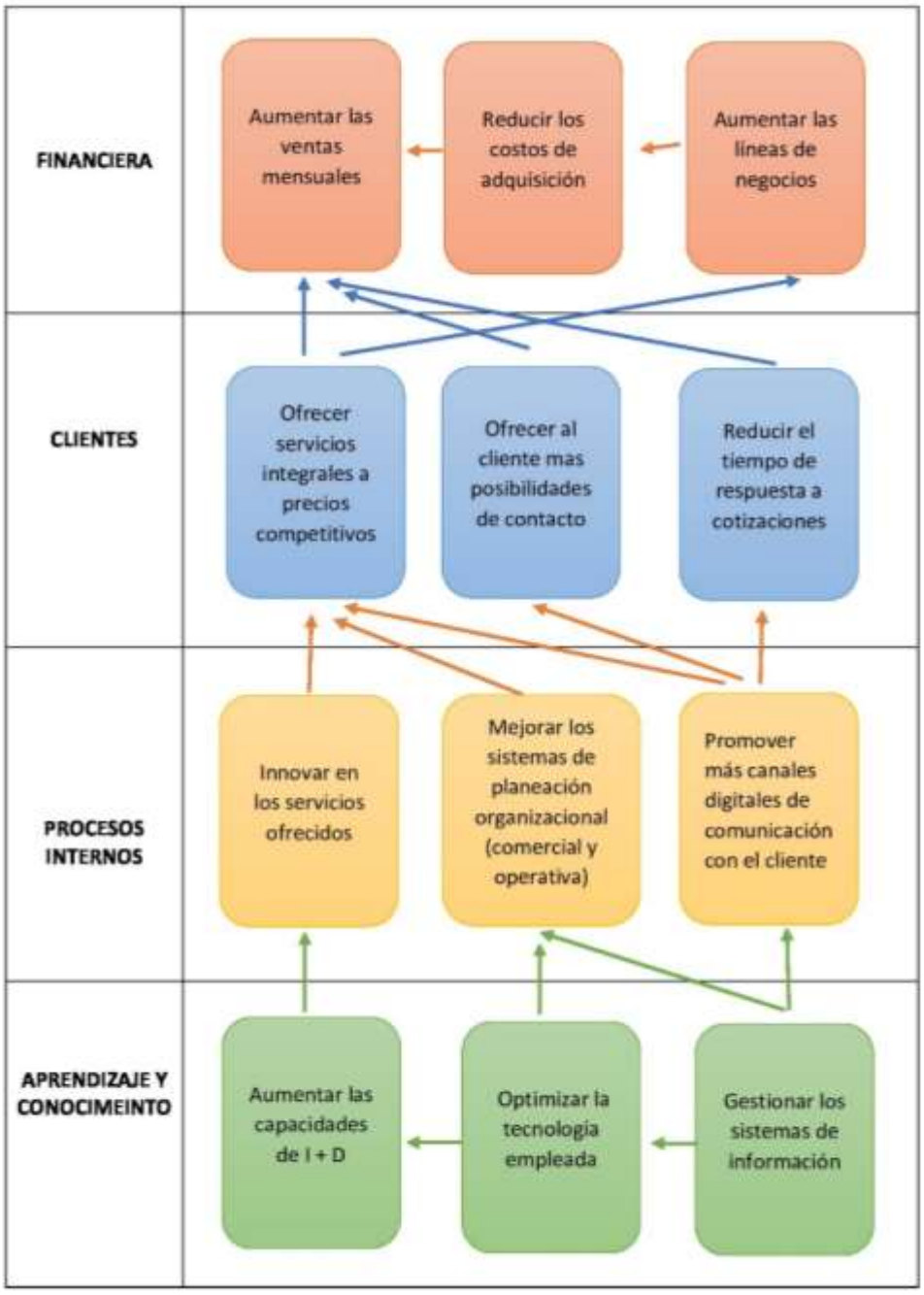


Tabla 13 *Balanced Score Card (BSC)*

PLANIFICACIÓN (Balanced Score card)												
Plan de actuación												
VISIÓN: Consolidarnos en los próximos 5 años como una empresa líder entre las agencias de carga internacional especializada en el tráfico desde y hacia el Lejano Oriente, evidenciando un crecimiento en los movimientos de carga general y de proyecto; reconocida por su profesionalismo, infraestructura eficiente y adecuada superando las expectativas de los clientes nacionales e internacionales.												
MISIÓN*:* Nuestra misión es ofrecer servicios integrales que optimicen tiempos y recursos en todos los procesos logísticos concernientes al área de comercio exterior con adecuada infraestructura, personal calificado y seguridad en toda su gestión.												
Objetivo Macro	**Estrategia macro**	**Perspectiva**	**Objetivo**	**situación inicial**	**Estrategias**	**Actividades**	**Realización (días)**	**Meta mensual %**	**Indicador**	**Indicador de seguimiento**	**Responsable**	**Resultado esperado**
Aumentar las ventas mensuales 25% en el año 2024	Incluir nuevos productos en el portafolio y aumentar el valor para el cliente	Financiera	Aumentar la línea de servicios ofrecidos de acuerdo con las necesidades de los clientes hasta 20%	Tiene un portafolio de servicios amplio, pero sin especializarse en algunos de ellos.	Identificación de las necesidades y requerimientos de clientes actuales y potenciales para satisfacerlos adecuadamente.	Hacer un estudio de mercado sobre nuevos productos con alto potencial de crecimiento según necesidades de los clientes.	360	2.08%	Crecimiento en el número de servicios ofrecidos	(servicios del periodo actual-servicios del periodo anterior) / servicios del periodo anterior	Gerente general y líderes	Incrementar las utilidades de la empresa 25% en el año 2024
						Analizar la viabilidad de los productos o servicios según su costo y oportunidad para la empresa.						
						Decidir los productos o servicios que se ofertarán o complementarán en el catálogo de servicios.						

Tabla 13 *Balanced Score Card (BSC)*

	Aumentar el valor de las ventas 25% en el año 2024, donde el 20% sean producto de medios publicitarios	El valor actual de las ventas no es muy alto en comparación a la competencia	Inversión en publicidad por medio de redes sociales para dar mayor visibilidad.	Identificar las redes sociales más adecuadas para los anuncios publicitarios Diseñar piezas comunicativas para promocionar los servicios en redes sociales. Publicar contenido comunicacional en las redes sociales promocionándolo según sea el caso.	180	4,17%	Efectividad publicitaria	(Número de ventas inducidas por anuncios / ventas totales) x 100	Líder comercial
	Reducir costos de adquisición un 10% en el año 2024	La empresa suele adquirir muchos servicios con proveedores por antigüedad y buena relación comercial, pero se pueden analizar más alternativas	Establecimiento de diferentes alternativas para cada uno de los servicios contratados	Evaluar las alternativas dentro de cada servicio que se ofrecerán al cliente. Diseñar los criterios de selección claros que permitan una adecuada elección al establecer el contrato. Comunicar las diferentes alternativas que se implementan por cada servicio ofertado en el catálogo de servicios.	120	-2,50%	Reducción de los costos de servicios	(valor de los servicios año 2- valor de los de servicios del año 1) / (valor de los servicios del año1)	Líder comercial, de operaciones, y líder de proyectos

Tabla 13 *Balanced Score Card (BSC)*

Aumentar el índice de satisfacción de los clientes actuales y potenciales 10% en el año 2024.	Mejorar los sistemas de información que recopilan datos sobre los clientes y dan mayor cercanía con los servicios ofertados.	Cliente	Aumentar la satisfacción de los clientes 15% en el año 2024	Desconocimiento de la satisfacción de los clientes real y presencia de ventas modestas	Identificación de las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlas adecuadamente	Identificar cuáles son las tendencias de los mercados con atractivo de crecimiento según necesidades y deseos de los consumidores.	120	3,75%	Aumento en la satisfacción de clientes	(Clientes satisfechos / total de encuestados)	Líder comercial y equipo comercial	Aumentar el índice de satisfacción de los clientes actuales y potenciales 10% en el año 2024.
						Establecer los criterios de evaluación de la satisfacción de los clientes.						
						Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes identificando oportunidades de mejora.						
			Reducir el tiempo de espera de cotizaciones 20% en el año 2024	Tiempo de espera de una cotización de 2 a 3 días.	Implementación herramientas para disponer de tarifas de forma más rápida y brindar cotizaciones oportunas.	Negociar con proveedores tarifas estándar o fijas y otras variables que se puedan calcular de forma rápida.	360	1,67%	Disminución en el tiempo de espera de cotizaciones	(tiempo de espera de cotización año 2- tiempo de espera de cotización de año 1) / (tiempo de espera de cotización de año 1)	Líder comercial y equipo comercial	
						Crear un sistema automatizado con las tarifas negociadas con proveedores agilizando la cotización.						
						Medir constantemente indicadores de desempeño en cuanto a esperas en cotización.						
			Establecer precios competitivos con un margen de fluctuación de 5% por encima o por debajo del precio de mercado en el año 2024	No se hace un análisis de costos y precios periódico	Determinación de los costos asociados a los servicios ofrecidos y los precios correspondientes, basándose en la competencia para ser competitivos.	Evaluar costos y precios de la competencia junto a tarifas de proveedores.	90	0,06%	Diferencia de precios del mercado	(precios de servicios ofrecidos- precios de la competencia) /precios de la competencia)	Líder comercial, ladministrativo, de operaciones, de proyectos y gerente general	
						Establecer negociaciones preferenciales con los proveedores más estratégicos.						
						Definir las tarifas base según los servicios ofertados.						

Tabla 13 *Balanced Score Card (BSC)*

Aumentar la eficiencia en los procesos operativos, comerciales y administrativos un 20% en el año 2024.	Se realizará un estudio por año, que permita identificar puntos de ineficiencia o falla de procesos.	Procesos internos	Innovar en servicios actuales y potenciales un 20% en el año 2024	La innovación no se sustenta en proyectos y estudios profundos	Asignación recursos económicos, humanos y tecnológicos para aumentar la capacidad de innovación	Asignar las funciones al personal correspondiente con los recursos necesarios. Se harán estudios periódicos del mercado y la competencia para identificar puntos de mejora y oportunidad. Evaluación constante de propuestas de valor en los servicios junto s su desempeño en la empresa.	90	6,67%	Ratio de éxito en nuevos servicios	(Ventas de servicios nuevos/ ventas totales) x100	Líder comercial, operativo, de proyectos, y gerente general	Aumentar la eficiencia en los procesos (de operaciones, comercial, admiración) un 20% en el año 2024.
			Mejorar la efectividad de los sistemas de planeación organizacional, cumpliendo el 100% de las metas	Uso incompleto del sistema de gestión para dar seguimiento al cumplimiento de indicadores	Operatización de las metas estratégicas para que cada área organizacional ayude al logro de estas.	Establecer indicadores de cumplimiento para cada una de las áreas de la organización a nivel operativo, funcional y estratégico. Medir periódicamente los indicadores de desempeño (KPI) según el nivel de la meta. Aplicar procesos de mejora continua según el resultado de los KPI.	12	8,33%	Cumplimiento de las metas del plan estratégico	(Metas propuestas / metas alcanzadas) x100	Gerente general y lideres de los departamentos	
			Aumentar el nivel de captación de nuevos clientes por medio de canales digitales en 10% en el primer semestre del año 2024	La mayor parte de los clientes son contactados por el personal comercial y muy pocos llegan por su cuenta.	Identificación las redes sociales más populares a usar para tener mayor comunicación con clientes.	Evaluar las redes sociales de mayor impacto en los consumidores y clientes potenciales para la empresa. Definir las redes sociales que se usarán a nivel corporativo para mantener relacionamiento con los clientes. Crear sitios web en los canales de comunicación gestionando el relacionamiento con los clientes actuales y potenciales.	180	0,01667	efectividad de los canales de comunicación	(número de ventas realizadas por los canales nuevos/ventas totales)	Líder comercial	

Tabla 13 *Balanced Score Card (BSC)*

						Evaluar indicadores de tráfico, visualizaciones e impacto de las publicaciones en las páginas de redes sociales.					
Capacitar al 80% del talento humano en el año 2024	Se buscarán entidades que capaciten al talento humano, incluyendo directivos, en innovación y aprovechamiento de los sistemas de información en la organización	Aprendizaje y crecimiento	Aumentar capacidades de I+D un 25% en el año 2024	Hay inversión en desarrollo de servicios, pero se deben soportar en investigaciones más profundas.	Inversión en proyectos de investigación y desarrollo en gestión de talento humano para tener personal más calificado en los proyectos planeados.	Asignar los recursos de inversión en Investigación y desarrollo de servicios Capacitar al personal en las mejoras, valor agregado y procesos de innovación aplicados en los servicios. Capacitar al personal en investigación y desarrollo de servicios en TGL. Evaluar el impacto de la estrategia periódicamente aplicando proceso de mejora	360	2,08%	Nuevos proyectos diseñados	Proyectos diseñados en el año 2- Proyectos diseñados año 1) / Proyectos diseñados año1	Responsable de talento humano, alta gerencia, líder administrativo y gerente general	Capacitar al 80% del talento humano en el año 2024
			Optimizar la tecnología empleada un 100% aprovechando al máximo los equipos existentes	El sistema de información y gestión es subutilizado.	Aprovechamiento del potencial del uso del sistema de gestión y diseñar la ruta que optimice los procesos.	Evaluar las funcionabilidades que tiene el sistema de información respecto a la necesidad de la empresa actualmente. Diseñar un plan de optimización del uso del sistema de gestión y exigir al proveedor las mejoras necesarias. Implementación de las funciones del sistema de información (Conecta) según la necesidad actual.	90	33,33%	Rendimiento en el uso del sistema de gestión	(Nivel de uso del sistema actualmente- nivel de uso de del sistema en el periodo anterior) / nivel de uso de del sistema en el periodo anterior	Líderes de todas las áreas funcionales.	

Tabla 13 *Balanced Score Card (BSC)*

				Capacitar al personal en el uso del sistema de información adecuadamente					
	Disminuir el rango diferencial entre las utilidades operacionales y contables a un 5%	Debido al cambio en TRM y el plazo de pago de clientes, las utilidades contables no siempre son las mismas que se registran a nivel operativo.	Identificación acciones para hacer que lo registrado en operaciones sea equivalente a lo registrado a nivel contable.	Adoptar tasas de cambio Forward de acuerdo con el nivel de crédito adoptado con clientes extranjeros.	360	0,42%	Diferencial cambiario	Valor reportado por operaciones-valor reportado por área contable / valor reportado por área contable	Líder administrativo, líder de operaciones, líder comercial, líder de proyectos y gerente general.
				Coordinar los registros contables con los registros operacionales.					

6.3.1 Especificación de estrategias

A continuación, se detallan y explican las estrategias que se han planteado en el BSC por cada perspectiva y según cada objetivo expuesto en el mapa estratégico.

a) **Perspectiva financiera**

Con el propósito de lograr un aumento de las ventas mensuales, para aumentarlas en un 25% para el año 2024, es necesario que se incluyan nuevos servicios en el portafolio de oferta mejorando el valor para el cliente. Para ello, es indispensable llevar a cabo diferentes estrategias relacionadas con los servicios, promoción y fortalecimiento del catálogo en general. Las siguientes son las estrategias planteadas en este ítem:

Identificación de las necesidades y requerimientos de clientes actuales y potenciales para satisfacerlos adecuadamente. Para mejorar los servicios ofertados y dar un mayor valor agregado a la prestación de los servicios al cliente, se ha visto la necesidad de que la empresa realice una identificación de necesidades según los requerimientos de los clientes, esto, debido a que no solamente se deben priorizar los clientes que generan mayor flujo de mercancías sino también aquellos que hacen uso de los servicios a una menor escala; pues a futuro estos clientes pueden ser realmente representativos a nivel comercial.

En este sentido, para realizar adecuadamente esta propuesta, es requerido hacer las siguientes actividades:

- Hacer un estudio de mercado sobre nuevos productos con alto potencial de crecimiento según necesidades de los clientes.
- Analizar la viabilidad de los productos o servicios según su costo y oportunidad para la empresa.
- Decidir los productos o servicios que se ofertarán o complementarán en el catálogo de servicios.

El costo de esta estrategia se basa en el presupuesto que se debe asignar para realizar el estudio de mercado. Cabe aclarar que la empresa no cuenta con personal de marketing, por lo que, se plantea que se contrate una persona que se encargue de ser el “coordinador de marketing”, pues le facilitará el desarrollo de gran parte de estas estrategias planteadas; además habrá un enfoque importante en el posicionamiento de marca en Colombia de esta empresa. Este cargo en Colombia

cuenta con un salario de 2.600.000 al mes aproximadamente (Talent.com, 2024). Se puede pasar la responsabilidad al líder comercial o se puede crear un puesto nuevo.

Inversión en publicidad por medio de redes sociales para dar mayor visibilidad. Es requerido que el catálogo de servicios, sea comunicado por medio de redes sociales, para ello, se plantea que se realice por medio de Facebook e Instagram, ya que, son algunas de las redes sociales más usadas por las personas en la actualidad.

Es importante que se lleven a cabo las siguientes actividades que darán cumplimiento a esta estrategia:

- Identificar las redes sociales más adecuadas para los anuncios publicitarios
- Diseñar piezas comunicativas para promocionar los servicios en redes sociales.
- Publicar contenido comunicacional en las redes sociales promocionándolo según sea el caso.

Estas publicaciones se proponen que se realicen con una frecuencia de tres días a la semana en días no consecutivos. El contenido comunicacional, se plantea que se contrate con un diseñador gráfico para el diseño de videos y clips audiovisuales promocionales de la oferta comercial de TGL.

En este sentido, el costo que se debe asumir se representa por el diseño de las piezas comunicativas y el costo de promocionar dicho contenido en redes sociales como Instagram y Facebook.

Estas publicaciones se plantean hacerse una vez en la primera semana de cada mes, este tendría un costo por semana de aproximadamente 300.000 pesos según la cotización realizada en este aplicativo (16.000 visualizaciones), entonces al año se realizaría la adquisición de 12 veces sobre este plan, por tanto, el costo es de 3.600.000.

En Instagram muestra un costo de un paquete cotizado de $340.000 aproximadamente por mostrar anuncios tres días a la semana; este se plantea que se realice por bimestre en la tercera semana de cada mes (para alternar con Facebook). Por lo tanto, se requiere adquirir 6 veces el plan al año, siendo el costo anual de $2.040.000.

En cuanto al diseño de piezas comunicativas, se cotizó un paquete en Piexa Studio (Piexa Studio, 2024), el cual es el PLAN PIEXA EMPRENDE por un valor de 490.000 que incluye hasta 20 piezas graficas al mes (aclarando que no todo el contenido comunicativo será promocionado pro opción de pago ya que, muchos de estos pueden generar interacciones orgánicas de manera

gratuita) y asesoría para gestión de las redes sociales. Al año se requiere adquirir 12 veces el plan, ya que este debe renovarse cada mes, esto representa un costo de $5.880.000.

Establecimiento de diferentes alternativas para cada uno de los servicios contratados. Consecuentemente, es requerido que, dentro de los servicios del catálogo ofertado, se establezcan más alternativas en el mismo servicio, para esto, se requiere de ejecutar las siguientes actividades.

- Evaluar las alternativas dentro de cada servicio que se ofrecerán al cliente.
- Diseñar los criterios de selección claros que permitan una adecuada elección al establecer el contrato.
- Comunicar las diferentes alternativas que se implementan por cada servicio ofertado en el catálogo de servicios.

Estas actividades, harían parte de las funciones del coordinador de marketing, por tanto, no se incurren en más costos en esta estrategia.

Ahora, se presenta el resumen de costos de estas estrategias en relación con la perspectiva financiera:

Tabla 14 *Costos de estrategias de la perspectiva financiera*

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Coordinador de marketing (si se crea un puesto nuevo)	Mes	12	2.600.000	31.200.000
Publicidad en Facebook	Paquetes	12	300.000	1.200.000
Publicidad en Instagram	Paquetes	6	340.000	2.040.000
Diseño de piezas comunicativas	Paquetes	12	490.000	5.880.000

b) **Perspectiva de clientes**

En esta perspectiva se busca el aumento del índice de satisfacción de los clientes actuales y potenciales hasta en un 10% en el año 2024, para ello, es indispensable hacer una mejora en los sistemas de información que recopilan datos sobre los clientes y dan mayor cercanía con los servicios ofertados, pues de ello depende la buena gestión de las relaciones con los clientes y poder medir su nivel de satisfacción con los servicios prestados; se destaca que al ser funciones del personal comercial y de marketing, no se incurre en costos adicionales. En este sentido. Se plantean las siguientes estrategias:

Determinación de las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlas adecuadamente. Esta estrategia conocer el nivel de satisfacción de los clientes (1 a 5) para responder ante las necesidades de este, teniendo en cuenta tanto sus requerimientos como sus críticas. Para dar cumplimiento a esta estrategia, es requerido cumplir con las siguientes actividades:

- Identificar cuáles son las tendencias de los mercados con atractivo de crecimiento según necesidades y deseos de los consumidores.
- Establecer los criterios de evaluación de la satisfacción de los clientes.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes identificando oportunidades de mejora.
- Aplicar mejora continua según resultados de la evaluación de satisfacción del cliente.

Implementar herramientas para disponer de tarifas de forma más rápida y brindar cotizaciones oportunas. El propósito de esta estrategia es que al momento de que un cliente realice cotización sobre un servicio, el tiempo que este tenga que esperar para que obtenga la respuesta sea más rápido, ya que, actualmente se demora **entre 2 a 3 días para dar cotización; el ideal es que este llegue a ser entre 1 a 2 días.**

- Negociar con proveedores tarifas estándar o fijas y otras variables que se puedan calcular de forma rápida.
- Crear un sistema automatizado con las tarifas negociadas con proveedores agilizando la cotización.
- Medir constantemente indicadores de desempeño en cuanto a esperas en cotización.

Mejora de la oferta tarifaria determinando mejores costos asociados a los servicios ofrecidos y los precios correspondientes, basándose en la competencia para ser competitivos. Con la finalidad de ser más competido en el mercado en relación con los precios se requiere hacer un estudio relacionado respecto a la competencia que permita la evaluación de costos y tarifas manejadas; el cumplimiento de esto dependerá de las siguientes actuaciones:

- Evaluar costos y precios de la competencia junto a tarifas de proveedores.
- Establecer negociaciones preferenciales con los proveedores más estratégicos.
- Definir las tarifas base según los servicios ofertados.

c) **Perspectiva de procesos internos**

Con la finalidad de generar un aumento en la eficiencia de los procesos operativos, comerciales y administrativos, se plantea una meta de aumentarla en un 20% en el año 2024. Para lograrlo se requiere de hacer estudios de los procesos que se realizan en la organización que permitan la detección de puntos críticos que al mejorarlos permitan un aumento en la eficiencia operacional, comercial y administrativa.

En concordancia, es requerido llevar a cabo las siguientes estrategias que darán cumplimiento al objetivo de esta perspectiva de procesos internos, resaltando que para el desarrollo de estas hay disponible personal que puede encargarse de la realización de estos estudios internos, por lo que no es indispensable incurrir en costos de contratación de personal extra.

Asignación de recursos económicos, humanos y tecnológicos para aumentar la capacidad de innovación. Esta estrategia, requiere de por lo menos contratar una persona encargada de la parte de marketing (ya costeada en la perspectiva financiera), que incluye funciones como la investigación de mercados, nuevas tecnologías y detección de oportunidades mercadológicas con el fin de potenciar la capacidad de innovación de TGL, pues actualmente se implementan tecnologías que pueden ser usadas para su potenciación, pero es requerido que estas sean utilizadas para este fin.

Es necesario precisar que este nuevo cargo, debe ir coordinado muy bien con los líderes de otras áreas, para que las propuestas de innovación que generen valor agregado y diferenciación sean realmente aprovechadas de manera integral en la organización.

Para el desarrollo de esta estrategia, se deben realizar estas actividades:

- Asignar las funciones al personal correspondiente con los recursos necesarios.
- Se harán estudios periódicos del mercado y la competencia para identificar puntos de mejora y oportunidad.
- Evaluación constante de propuestas de valor en los servicios junto s su desempeño en la empresa.

Operatización las metas estratégicas para que cada área organizacional ayude al logro de estas. Es importante, que las metas planteadas por cada objetivo estén alineadas con las actuaciones de cada área operacional, pues de estas depende que se cumplan los objetivos funcionales y estratégicos a cabalidad. Esto teniendo en cuenta que, aunque los objetivos se planifican desde los macro objetivos hasta los más específicos, estos se cumplen desde los más operativos hasta los estratégicos o macro objetivos. Las actividades propuestas son las siguientes:

- Establecer indicadores de cumplimiento para cada una de las áreas de la organización a nivel operativo, funcional y estratégico.
- Medir periódicamente los indicadores de desempeño (KPI) según el nivel de la meta.
- Aplicar procesos de mejora continua según el resultado de los KPI.

Identificación de las redes sociales más populares a usar para tener mayor comunicación con clientes. Esta estrategia busca obtener un mayor número de clientes de manera orgánica, pues actualmente la mayoría de los clientes son captados por el personal comercial, es decir que no llegan por iniciativa propia, por ende, es importante hacer uso de las TIC para abarcar un mayor segmento del mercado actual. Es importante ejecutar las siguientes acciones:

- Evaluar las redes sociales de mayor impacto en los consumidores y clientes potenciales para la empresa.
- Definir las redes sociales que se usarán a nivel corporativo para mantener relacionamiento con los clientes.
- Crear sitios web en los canales de comunicación gestionando el relacionamiento con los clientes actuales y potenciales.
- Evaluar indicadores de tráfico, visualizaciones e impacto de las publicaciones en las páginas de redes sociales.

d) **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

En esta perspectiva, se busca que el talento humano se logre capacitar en un 80% en el año 2024, para ello es requerido contar con organizaciones o entidades que capaciten el TH en procesos de innovación y potenciación en el uso de los sistemas de información de la empresa TGL; se destaca que estas estrategias planteadas en este ítem, no se les genera costos, ya que, las dos últimas

son funciones del personas de recursos humanos y la primera depende netamente de la necesidad de inversión que detecte la empresa según sus estudios internos.

Inversión en proyectos de investigación y desarrollo en gestión de talento humano para tener personal más calificado en los proyectos planeados. Con el propósito de contar con estudios de soporte para la mejora en la toma de decisiones de procesos de innovación y mejora de los servicios, se propone invertir en proyectos de investigación y desarrollo sobre servicios coordinado con la gestión del talento humano para que el personal sea más calificado en los proyectos, pero que además puedan ejecutar las mejoras en los servicios que se planifican a nivel estratégico, funcional y operacional.

Las actividades a ejecutar propuestas son las siguientes:

- Asignar los recursos de inversión en Investigación y desarrollo de servicios
- Capacitar al personal en las mejoras, valor agregado y procesos de innovación aplicados en los servicios.
- Capacitar al personal en investigación y desarrollo de servicios en TGL.
- Evaluar el impacto de la estrategia periódicamente aplicando proceso de mejora.

Aprovechamiento del potencial en el uso del sistema de gestión por medio del diseño de la ruta que optimice los procesos. En la actualidad el sistema de información que utiliza TGL está subutilizado, es decir, que hay funciones de este sistema que no se utilizan, pero si se requieren, por ende, se plantea que este sistema sea provechado debidamente por medio de un plan que facilite su uso eficientemente; su cumplimiento depende de realizar las siguientes actividades:

- Evaluar las funcionabilidades que tiene el sistema de información respecto a la necesidad de la empresa actualmente.
- Diseñar un plan de optimización del uso del sistema de gestión y exigir al proveedor las mejoras necesarias.
- Implementación de las funciones del sistema de información (Conecta) según la necesidad actual.
- Capacitar al personal en el uso del sistema de información adecuadamente.

Identificación de acciones para hacer que lo registrado en operaciones sea equivalente a lo registrado a nivel contable. Debido a los cambios en la TRM y plazos de pago, suele variar lo planificado a nivel contable respecto al registro en operaciones, por ello, se requiere de tomar medidas que permitan tener equivalencia en estas cifras. Es así, que se tiene una necesidad de:

- Adoptar tasas de cambio Forward de acuerdo con el nivel de crédito adoptado con clientes extranjeros.
- Coordinar los registros contables con los registros operacionales.

6.3.2 Presupuesto

Ahora bien, una vez especificado lo presupuesto en cada estrategia, se presenta el presupuesto de este plan:

Tabla 15 *Presupuesto de estrategias*

Presupuesto	Inversiones	Costos operacionales
		Año 2024
Costos de mercadeo: estrategias propuestas		
Estrategias de finanzas		
Personal de ventas		31.200.000
Publicidad en Facebook		1.200.000
Publicidad en Instagram		2.040.000
Diseño de piezas comunicativas	5.880.000	
Estrategia de clientes		0
Estrategias de procesos internos		0
Estrategias de crecimiento y desarrollo		0
Total	**5.880.000**	**34.440.000**

También, se muestra el cronograma de actividades según las acciones descritas en cada una de las estrategias propuestas en este trabajo:

Tabla 16 *Cronograma de actividades*

		AÑO 2024										
No.	**Actividad**	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
	Finanzas											
1	Hacer un estudio de mercado sobre nuevos productos con alto potencial de crecimiento según necesidades de los clientes.											
2	Analizar la viabilidad de los productos o servicios según su costo y oportunidad para la empresa.											
3	Decidir los productos o servicios que se ofertarán o complementarán en el catálogo de servicios.											
4	Identificar las redes sociales más adecuadas para los anuncios publicitarios											
5	Diseñar piezas comunicativas para promocionar los servicios en redes sociales.											
6	Publicar contenido comunicacional en las redes sociales promocionándolo según sea el caso.											
7	Evaluar las alternativas dentro de cada servicio que se ofrecerán al cliente.											
8	Diseñar los criterios de selección claros que permitan una adecuada elección al establecer el contrato.											
9	Comunicar las diferentes alternativas que se implementan por cada servicio ofertado en el catálogo de servicios.											
	Clientes											
10	Identificar cuáles son las tendencias de los mercados con atractivo de crecimiento según necesidades y deseos de los consumidores.											
11	Establecer los criterios de evaluación de la satisfacción de los clientes.											
12	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes identificando oportunidades de mejora.											
13	Negociar con proveedores tarifas estándar o fijas y otras variables que se puedan calcular de forma rápida.											
14	Crear un sistema automatizado con las tarifas negociadas con proveedores agilizando la cotización.											
15	Medir constantemente indicadores de desempeño en cuanto a esperas en cotización.											
16	Evaluar costos y precios de la competencia junto a tarifas de proveedores.											
17	Establecer negociaciones preferenciales con los proveedores más estratégicos.											
18	Definir las tarifas base según los servicios ofertados.											

Tabla 16. Continuación

	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
	Procesos internos											
19	Asignar las funciones al personal correspondiente con los recursos necesarios.											
20	Se harán estudios periódicos del mercado y la competencia para identificar puntos de mejora y oportunidad.											
21	Evaluación constante de propuestas de valor en los servicios junto s su desempeño en la empresa.											
22	Establecer indicadores de cumplimiento para cada una de las áreas de la organización a nivel operativo, funcional y estratégico.											
23	Medir periódicamente los indicadores de desempeño (KPI) según el nivel de la meta.											
24	Aplicar procesos de mejora continua según el resultado de los KPI.											
25	Evaluar las redes sociales de mayor impacto en los consumidores y clientes potenciales para la empresa.											
26	Definir las redes sociales que se usarán a nivel corporativo para mantener relacionamiento con los clientes.											
27	Crear sitios web en los canales de comunicación gestionando el relacionamiento con los clientes actuales y potenciales.											
28	Evaluar indicadores de tráfico, visualizaciones e impacto de las publicaciones en las páginas de redes sociales.											
	Crecimiento y desarrollo											
29	Asignar los recursos de inversión en Investigación y desarrollo de servicios											
30	Capacitar al personal en las mejoras, valor agregado y procesos de innovación aplicados en los servicios.											
31	Capacitar al personal en investigación y desarrollo de servicios en TGL.											
32	Evaluar el impacto de la estrategia periódicamente aplicando proceso de mejora											
33	Evaluar las funcionabilidades que tiene el sistema de información respecto a la necesidad de la empresa actualmente.											
34	Diseñar un plan de optimización del uso del sistema de gestión y exigir al proveedor las mejoras necesarias.											
35	Implementación de las funciones del sistema de información (Conecta) según la necesidad actual.											
36	Capacitar al personal en el uso del sistema de información adecuadamente											
37	Adoptar tasas de cambio Forward de acuerdo con el nivel de crédito adoptado con clientes extranjeros.											
38	Coordinar los registros contables con los registros operacionales.											

7. Conclusiones

En conclusión, es posible evidenciar que TGL Colombia es una filial de la empresa coreana más importante de Corea del Sur (Taewoong Logistics). En Colombia ha estado consolidándose a lo largo del tiempo, especialmente desde Asia y hacia Asia. Por ello a lo largo del tiempo ha ido organizando sus áreas funcionales en relación a las operaciones manejadas y requeridas.

En TGL Colombia hay cuatro áreas de gestión: operaciones, comercial, proyectos y administrativa. Las más relacionadas al comercio internacional son tres, en el área de operaciones se coordinan las actividades logísticas de: transporte terrestre, aduana, puertos, almacenajes, transporte internacional y coordinación en país destino / origen. En el área comercial se cierran negocios en Colombia, se negocian tarifas con proveedores, se buscan oportunidades de negocio y se direccionan las órdenes al área de Operaciones. En el área de proyectos especiales se coordinan cargas sobredimensionadas o que tiene tratos especiales; además, se llevan a cabo las actividades comerciales y de operaciones al tiempo.

Por otro lado, en el sector de los agentes de carga en el año 2023 las operaciones se vieron afectadas en parte por problemas estacionales para exportación de aceites y productos agrícolas, mayor competencia por parte de las navieras, baja en la rentabilidad de la industria, y una tasa de cambio volátil. Sin embargo, hay oportunidades como la relación entre Corea y Colombia, la fuerza que toma la marca país a nivel internacional, factores demográficos en Colombia y la cultura de mercado.

A nivel interno es posible evidenciar que la cuota de mercado es baja, los precios no siempre son competitivos, la capacidad de generar negocios desde Colombia no es robusta, algunos recursos no se usan en su pleno potencial y hay dificultades propias de las operaciones (facturas, instrucciones, contingencias, etc).

Por lo anterior se recomienda acatar los planteamientos desarrollados en este documento, algunos de ellos son: renegociar tarifas con plazos medianos o que permitan tener costos fijos por un tiempo estratégico, buscar nuevos socios competitivos, investigación de mercados, inversión en publicidad y marketing, exploración del sistema de gestión empresarial, analizar temas contables y de facturación (posibilidad de fijar tasas de cambio Forward), y capacitar al personal en temas de innovación y sistemas de gestión.

8. Referencias

Aceves, C. (2022). *2023, un año para que la logística se alíe con la tecnología*. Obtenido de The Logistics World | Conéctate e inspírate.: https://thelogisticsworld.com/tecnologia/2023-un-ano-para-que-la-logistica-se-alie-con-la-tecnologia/

Belén, V. S. (2020). *Cuarta Revolución Industrial*. Obtenido de economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/cuarta-revolucion-industrial.html

Crisis Group. (2023). *10 conflictos para tener en la mira en 2023*. Obtenido de crisisgroup.org: https://www.crisisgroup.org/es/global/10-conflicts-watch-2023

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Balanza comercial*. Obtenido de dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial#:~:text=En%20agosto%20de%202023%20se,US%242.361%2C7%20millones%20FOB.&text=La%20balanza%20comercial%20es%20la,e%20importaciones%20de%20un%20pa%C3%ADs.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Empleo y desempleo*. Obtenido de dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%20mes%20de%20septiembre,2022%20fue%2064%2C1%25.

Francisco, J. (2023). *Lo que deben saber las empresas para el 2024 (análisis)*. Obtenido de elespectador.com: https://www.elespectador.com/politica/lo-que-deben-saber-las-empresas-para-el-2024-analisis-de-juan-francisco-valbuena-noticias-colombia/

Jaramillo, S. P. (2023). *Plan de Desarrollo de Petro en Colombia: inversión, ejes clave y artículos desechados y aprobados*. Obtenido de El País América Colombia: https://elpais.com/america-colombia/2023-05-06/plan-de-desarrollo-de-petro-en-colombia-inversion-ejes-clave-y-articulos-desechados-y-aprobados.html

Jiménez, M. (2023). *Estados Unidos se adentra en una crisis fiscal con el déficit y la deuda disparados*. Obtenido de elpais.com: https://elpais.com/economia/2023-10-30/estados-unidos-se-adentra-en-una-crisis-fiscal-con-el-deficit-y-la-deuda-disparados.html

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2024). *Oportunidades regionales para aprovechamiento acuerdos comerciales | TLC*. Obtenido de tlc.gov.co.

Organización Mundial del Comercio (OMC). (2023). *El crecimiento del comercio se reducirá al 1,7% en 2023 tras una expansión del 2,7% en 2022*. Obtenido de wto.org: https://www.wto.org/spanish/news_s/news23_s/tfore_05apr23_s.htm

Piexa Studio. (2024). *Agencia de comunicación y marketing digital- Piexa Studio*. Obtenido de piexastudio.com: https://www.piexastudio.com/comunicacion-marketing-digital/

Portafolio. (2022). *El impacto de la crisis de contenedores podría ir hasta 2023*. Obtenido de Portafolio.co: https://www.portafolio.co/revista-portafolio/el-impacto-de-la-crisis-de-contenedores-podria-ir-hasta-2023-561156

Portafolio. (2023). *El 'top' de los líderes y empresas con mejor reputación en Colombia*. Obtenido de Portafolio.co: https://www.portafolio.co/negocios/empresas/lideres-y-empresas-con-mejor-reputacion-en-2023-590794

Portafolio. (2024). *El 71% de las empresas colombianas planean iniciar transformación tecnológica en 2024*. Obtenido de portafolio.co: https://www.portafolio.co/innovacion/el-71-de-las-empresas-colombianas-planean-iniciar-su-transformacion-tecnologica-en-2024-598038

Portafolio. (2024). *Siete de cada diez empresas darían un 'salto' digital*. Obtenido de portafolio.co: https://www.portafolio.co/tecnologia/empresas-en-colombia-comenzaria-su-transformacion-tecnologica-en-2024-597092

Revista Economía. (2022). *Consejos para elegir el mejor nicho de mercado en una industria para iniciar un negocio. - Revista Economía*. Obtenido de revistaeconomia.com: https://www.revistaeconomia.com/consejos-para-elegir-el-mejor-nicho-de-mercado-en-una-industria-para-iniciar-un-negocio/

Revista Semana. (2022). *Alza de los commodities metálicos, una oportunidad para el país. Así se comporta el mercado*. Obtenido de semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo: https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/alza-de-los-commodities-metalicos-una-oportunidad-para-el-pais-asi-se-comporta-el-mercado/202200/

Schimmer, M. (2023). *5 claves para la optimización de rutas comerciales*. Obtenido de amcsgroup.com: https://www.amcsgroup.com/es/blogs/5-claves-para-la-optimizacion-de-rutas-comerciales/

Silva, X. B. (2023). *El peso es la moneda emergente que más se ha devaluado en las últimas dos semanas*. Obtenido de Diario La República: https://www.larepublica.co/finanzas/peso-colombiano-es-la-moneda-emergente-mas-devaluada-en-las-ultimas-dos-semanas-3721826

Talent.com. (2024). *Salario medio para Director Mercadeo en Colombia 2024*. Obtenido de talent.com: https://co.talent.com/salary?job=director+mercadeo

TGL Colombia. (2024). *Tglcolombia*. Obtenido de https://tglcolombia.com.co/nosotros/

Troconis, M. (2023). *Huecos en el recaudo generan tensión entre el MinHacienda y la Dian*. Obtenido de La Silla Vacía: https://www.lasillavacia.com/silla-nacional/huecos-en-el-recaudo-generan-tension-entre-el-minhacienda-y-la-dian/