



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
TUNJA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1732

Plan de Mejora: Optimización en la Gestión y Canales de Comunicación para la una Alta Efectividad de Ruedas de Negocios B2B en KOTRA- Bogotá

Paula Andrea Vargas Ruiz
Facultad de Negocios Internacionales,
Universidad Santo Tomás Tunja

30 Años
Memoria que trasciende





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Resumen

El presente plan de mejora surge a partir de la experiencia en la coordinación de rondas de negocios internacionales en KOTRA Bogotá, donde se identificaron dos obstáculos que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos planteados por la casa matriz. El primero es la ausencia de herramientas de comunicación institucionales, como una línea telefónica oficial, lo que genera dudas y desconfianza en los posibles interesados. El segundo corresponde a la falta de conocimiento de barreras técnicas y regulatorias locales; por ejemplo, registros sanitarios o normas técnicas, que limitan la efectividad de las rondas. La relevancia de este plan radica en la necesidad de profesionalizar el proceso de vinculación, mejorar la eficacia de los recursos usados en las rondas de negocios y garantizar que las oportunidades creadas tengan un auténtico potencial en el entorno colombiano. Esto ayuda a fortalecer la confianza de los participantes y a establecer a KOTRA Bogotá como un socio estratégico en los procesos de internacionalización.

Palabras Clave: Credibilidad Institucional, Negociaciones B2B, Barreras de Entrada al Mercado, Calificación de Leads, Comunicación Corporativa.

Abstract

This improvement plan stems from experience in coordinating international business rounds at KOTRA Bogotá, where two obstacles were identified that directly affect the fulfillment of the objectives set by the parent company. The first is the absence of institutional communication tools, such as an official telephone line, which generates doubts and mistrust among potential stakeholders. The second is the lack of knowledge of local technical and regulatory barriers, such as health registrations or technical standards, which limit the effectiveness of the rounds. The relevance of this plan lies in the need to professionalize the engagement process, improve the effectiveness of the resources used in business rounds, and ensure that the opportunities created have genuine potential in the Colombian environment. This helps to strengthen the confidence of participants and establish KOTRA Bogotá as a strategic partner in internationalization processes.

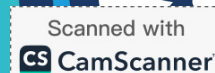
Keywords: Institutional Credibility, B2B Negotiations, Market Entry Barriers, Lead Qualification, Corporate Communication.

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Introducción

El presente plan de mejora surge en base a la experiencia obtenida a lo largo del periodo de prácticas profesionales realizadas en la seccional de KOTRA- Korea Trade-Investment Promotion Agency, en la ciudad de Bogotá. Esta entidad gubernamental es la encargada de promover el comercio y la inversión en Corea del Sur, creando y cuidando vínculos comerciales con Colombia. Por lo mismo, KOTRA tiene un rol crucial en la apertura de mercados en la región latinoamericana.

Las funciones asignadas durante la práctica se centraron en el apoyo para el área de marketing, específicamente para la parte de coordinación de ruedas de negocios B2B entre el país asiático y Colombia. Para la ronda que se llevó a cabo durante los meses de septiembre-diciembre del año 2025, el objetivo principal fue facilitarles a los fabricantes y proveedores coreanos del sector médico-estético y potenciales distribuidores u compradores colombianos.

A lo largo de este proceso, la gestión realizada se enfocó principalmente en la búsqueda de clientes, el diseño de material de promoción para redes sociales y la logística de las reuniones virtuales. No obstante, al realizar estas actividades se dieron una serie de obstáculos operativos que dificultaron el cumplimiento de metas establecidas por la casa matriz de KOTRA. Entre los más relevantes se encuentran la complejidad regulatoria impuesta por instituciones nacionales, la falta de mecanismos de comunicación oficiales de la organización y las barreras logísticas causadas por la gran diferencia horaria de catorce horas entre ambos países. Son las razones mencionadas con anterioridad las causantes de un impacto directo en el interés y compromiso para posibles compradores colombianos.

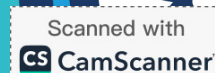
Es en base a lo anterior que este plan de mejora se presenta como una propuesta estratégica más que como un análisis puntual. A lo largo del documento se busca plantear soluciones que permitan a KOTRA Bogotá mejorar su metodología al realizar la búsqueda de posibles interesados en la participación de rondas de negocio, formalizar sus canales de comunicación con el fin de presentarse en medios virtuales como una institución de confianza y alinear las expectativas de los proveedores coreanos con los tiempos y requisitos regulatorios que naturalmente se presentan en el mercado colombiano.

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.



Justificación

La necesidad de cerrar la brecha entre las metas operativas de KOTRA y el mercado colombiano, en particular en sectores altamente regulados como lo es el médico-estético, es la razón por la cual se da inicio a este plan de mejora. El dar cumplimiento a una o varias agendas comerciales no se da únicamente por la búsqueda de posibles demandantes en el mercado, sino que se depende en gran parte también de una estructura en la organización que permita a la organización verse legítima y confiable. Al hacer uso de canales personales para el primer contacto, se fragmenta la identidad de la empresa y disminuye la confianza del posible comprador.

Para que el mensaje organizacional tenga impacto, la comunicación de marketing, según Kotler y Armstrong (2017), tiene que ser clara, congruente y persuasiva en todos los canales. Por ende, formalizar las herramientas de contacto es el primer paso esencial para incrementar la tasa de respuesta en las ruedas de negocios.

Del mismo modo, la experiencia obtenida en el sector de la medicina estética destaca que manejar las barreras no arancelarias es una parte esencial de la propuesta de valor. En Colombia, los procesos administrativos que funcionan como un filtro para la inversión extranjera, condicionan la gestión comercial. Czinkota y Ronkainen (2013) sostienen que las regulaciones gubernamentales en materia de salud y seguridad suelen terminar siendo los retos más complicados de vencer a causa de la larga duración de sus procesos de certificación.

Este plan tiene como propuesta principal que KOTRA integre un componente de consultoría técnica previa, donde se le dé explicaciones a los proveedores interesados en ingresar al mercado colombiano sobre los tiempos legales para requisitos técnicos del sector al que vayan a dirigirse; por ejemplo, el INVIMA. De esta manera se permite que las reuniones B2B se enfoquen en la creación de alianzas comerciales estratégicas de largo plazo y que no solo resulten en una transacción inmediata.

El trabajo de KOTRA se vuelve sostenible y exitoso si el equipo de apoyo recibe herramientas institucionales y un protocolo para poder gestionar los obstáculos regulatorios, lo que da la posibilidad a que la agencia lleve a cabo su misión de internacionalización de forma que resulte eficiente ante los actores principales de la economía colombiana.

1996/2026

Memoria que trasciende

Pregunta de Reflexión

¿Qué tan factible es alcanzar metas cuantitativas en proyección comercial para sectores con alta regulación sin antes formalizar canales de comunicación institucionales que puedan respaldar la credibilidad de la institución, y sin haber alineado con anterioridad las expectativas del proveedor extranjero en tanto a los tiempos y requisitos técnicos del mercado colombiano?

Estudio de la Empresa

KOTRA es una entidad gubernamental sin ánimo de lucro cuya información general y objetivos se encuentran expuestos en la página oficial de KOTRA, en donde se establece lo siguiente:

Misión

Contribuir al desarrollo de la economía nacional a través del apoyo de negocios globales.

Visión

Ser una plataforma de negocios global.

Valores Corporativos

Figura 1.

Valores Corporativos de KOTRA.



1996/2026
 Memoria que trasciende



SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Nota. Tomado de (KOTRA, s.f)

Ventaja Competitiva

KOTRA posee una gran ventaja competitiva, basada principalmente en su capacidad operativa a nivel internacional y el apoyo internacional con el que cuenta. Como agencia estatal de Corea del Sur, tiene autoridad y credibilidad que facilitan que cree vínculos seguros con gobiernos, organizaciones internacionales y empresas. Este sello oficial le ofrece un acceso privilegiado a lugares donde una agencia privada rara vez podría entrar, lo cual es un elemento fundamental para diferenciarlo.

Así mismo, su red internacional de 129 oficinas en 84 países es otro factor que fortalece su posición, ya que hace posible reunir datos del mercado de forma directa y segura. KOTRA tiene la capacidad de brindar información única sobre tendencias comerciales, oportunidades de inversión y dinámicas del sector gracias a esta infraestructura. Esto significa un conocimiento estratégico que es complicado para los competidores del sector privado imitar.

Posición en el Mercado

KOTRA no se comporta como una empresa privada que compite por participación de mercado, sino como una agencia gubernamental dedicada a promover la inversión y el comercio; por eso ocupa un lugar único en el mercado global. Su rol es funcionar como un vínculo estratégico entre Corea del Sur y el mundo entero, promoviendo tanto la internacionalización de las empresas coreanas como la obtención de inversión extranjera directa.

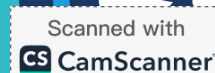
Desde esta perspectiva, su estatus de entidad pública le otorga una imparcialidad y fiabilidad que le permite manifestarse como un mediador confiable en procesos de cooperación internacional. KOTRA no busca, como las entidades privadas, beneficios económicos inmediatos, en cambio, se enfoca en optimizar el impacto diplomático y económico de Corea en los mercados globales.

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.



Es así que KOTRA se ha fortalecido como un agente global capaz de recolectar información única sobre el sector y ofrecer servicios completos que comprenden desde la investigación hasta la intermediación empresarial, gracias a su red de 129 oficinas en 84 naciones.

Historia y Experiencia

En 1962, se estableció KOTRA con el nombre de Korea Trade Promotion Corporation, durante una época en que la economía surcoreana necesitaba una estrategia de crecimiento enfocada en la exportación con el fin de superar los desafíos de la crisis posguerra (KOTRA, s.f.). En sus primeras décadas, la organización resultó crucial en el llamado Milagro del Río Han, ya que se centró en la apertura de mercados para productos de manufactura primaria y después para productos de industria pesada y tecnológica (Lee, 2015).

La organización se fue expandiendo a medida que la economía de Corea se fue desarrollando y, en 1995, incorporó la promoción de inversiones extranjeras a su responsabilidad oficial. De esta manera se estableció como un puente bidireccional que conecta los productos y el capital coreanos con el resto del mundo (KOTRA, 2024). Es así que KOTRA, institución que tiene más de 60 años de trayectoria, se ha transformado y ha dejado de ser una agencia enfocada en fomentar exportaciones tradicionales para convertirse en una plataforma global de negocios que lidera el comercio sostenible y la digitalización.

En el caso colombiano, su experiencia ha crecido debido al Tratado de Libre Comercio, que está activo desde 2016. Esto le ha posibilitado administrar proyectos de cooperación gubernamental, misiones comerciales B2B y ofrecer apoyo a sectores con un alto valor agregado, como la industria médica y tecnológica (KOTRA, s.f.).

Recopilación de Información

Actualmente, KOTRA se encuentra en un periodo en el que buscan consolidarse como una plataforma de negocios global, impulsados por la transformación digital. Según lo reportado oficialmente por la institución, la agencia ha implementado herramientas de inteligencia

1996/2026

Memoria que trasciende

comercial para poder optimizar los matches que hacen entre PyMEs coreanas y empresas de los mercados internacionales (KOTRA, 2024).

No obstante, para el caso de la oficina de Bogotá, se identifica una falencia operativa en la gestión del acercamiento primario de posibles clientes. A partir de la experiencia obtenida a lo largo de la práctica, se observó que se hace uso de canales de comunicación no institucionalizados para realizar el primer contacto con las empresas locales, lo que genera desconfianza en la identidad corporativa y afecta la visión profesional que pueden tener los prospectos en la organización.

Diagnóstico

1. Matriz DOFA.

Figura 2.

Diagnóstico DOFA de KOTRA Seccional Bogotá.

Análisis Interno		Análisis Externo	
Aspectos Negativos	# Debilidades 1 Uso de canales de comunicación no institucionalizados para el primer contacto con clientes, afectando la imagen profesional de la organización. 2 Visibilidad limitada en comparación con otras sedes de KOTRA a nivel regional. 3 Poca estandarización de procesos internos para la gestión de posibles empresas clientes. 4 Expectativas comerciales altamente elevadas que no toman en cuenta el escenario normativo y técnico del mercado colombiano. 5 Debil logística a la hora de cuadrar las reuniones entre prospectos colombianos y ofertantes coreanos debido a la importante diferencia horaria entre Corea del sur y Colombia. 6 Poca difusión de eventos internacionales y beneficios adicionales a la parte comercial que se obtienen al sostener relaciones a largo plazo con proveedores coreanos.	# Amenazas 1 Competencia con otras agencias de promoción internacionales y cámaras binacionales que ofrecen servicios similares. 2 Riesgos asociados a la inflación causada por diferentes aspectos macroeconomicos de Colombia. 3 Cambios en políticas comerciales y marcos regulatorios que pueden limitar las operaciones internacionales entre ambos países. 4 Poco interés por parte de empresas colombianas en adquirir productos provenientes del exterior debido a los largos tiempo de espera en el proceso de cumplimiento técnico. 5 Inestabilidad macroeconómica a nivel regional que puede afectar la confianza de inversionistas extranjeros. 6 Altos costos de importación y exportación debido a la inestabilidad del mercado global que pueden disminuir la interacción entre proveedores y prospectos de ambos países.	# Oportunidades 1 Proyección de un aumento en la economía colombiana para el año 2026 que da lugar a nuevas inversiones. (Banco Mundial, 2026) 2 Reformas estructurales en Colombia que buscan mejorar la productividad y competitividad (OCDE, 2024) 3 Aumento en el interés por sectores estratégicos de los cuales Corea es líder en innovación y calidad, tales como: tecnología, medicina estética, servicios, energía renovable, etc. 4 Aumento en el interés por empresas colombianas por explorar alianzas internacionales. 5 Incremento por parte de diversos sectores en Colombia para la diversificación. 6 Un dólar débil que anima a empresas colombianas a explorar los mercados globales.
	# Fortalezas 1 Credibilidad internacional al ser una institución gubernamental perteneciente a un país con alto nivel de desarrollo. 2 Red global extensa con presencia en más de 80 países, dándole acceso a una gran variedad de conexiones empresariales e información privilegiada. 3 Cuentan con presupuesto de acción elevado proveniente de recursos nacionales de Corea del sur para la implementación de herramientas y sistemas de la mejor calidad. 4 Amplia experiencia en el apoyo de la internacionalización de empresas a nivel mundial. 5 Gran experiencia acumulada en la promoción de inversión extranjera directa. 6 Acceso a profesionales altamente calificados y a empresas líderes en innovación a nivel global.		

Nota. Elaboración propia.

1996/2026
 Memoria que trasciende

En base a lo observado en la matriz DOFA, se identifica que la organización cuenta con grandes oportunidades para poder expandirse en el mercado colombiano. Esto principalmente a factores como el que menciona la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en lo que se refiere al contexto de mercado en Colombia, que el país enfrenta desafíos que se asocian a la productividad y la desigualdad. Sin embargo, conserva una capacidad de crecimiento gracias a las reformas estructurales y a la atracción de capital extranjero (OCDE, 2024).

Por otro lado, el Banco Mundial estima que la economía de Colombia aumentará un 2,6 % en 2026, lo que evidencia una recuperación gradual respecto a años previos, a pesar de que menciona que aún se mantienen riesgos asociados a la inflación y a la concentración del crecimiento en sectores específicos (Banco Mundial, 2026).

No obstante, se evalúa que la principal amenaza se concentra en el hecho de que existen diversos competidores que pueden limitar la cantidad de prospectos u mercados a los que KOTRA puede llegar. Entre estos los principales que se logran identificar son cámaras de comercio bilaterales como por ejemplo, la cámara colombo china y agencias de promoción internacionales que ofrecen los mismos servicios.

2. MEFE

Figura 3.

Diagnóstico Hecho por Medio de la Matriz MEFE Sobre KOTRA-Bogotá.

MATRIZ MEFE Y MEFI			
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN (1-4)	TOTAL
Competencia de otras agencias de promoción comercial	0,0625	3	0,1875
Barreras técnicas y regulatorias locales (registros sanitarios, normas técnicas)	0,25	2	0,5
Inestabilidad económica regional	0,0625	2	0,125
Cambios en políticas comerciales internacionales	0,125	2	0,25
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del comercio internacional entre Corea y Colombia	0,0625	4	0,25
Interés creciente de PYMES colombianas en internacionalizarse	0,1875	4	0,75
Apoyo gubernamental a la inversión extranjera	0,125	4	0,5
Avances tecnológicos en plataformas de comercio exterior	0,1	4	0,5
		Total	3,0625

1996/2026

Memoria que trasciende



SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Nota. Elaboración propia

Según lo establecido en la matriz MEFE de KOTRA Bogotá, la organización tiene una buena capacidad de respuesta ante su entorno externo. Esta afirmación se basa en el puntaje total obtenido de 3.06, ya que el hecho de que este resultado sea mayor a 2.5 indica que la organización maneja las amenazas que se le presentan de manera sensata y aprovecha correctamente las oportunidades del entorno.

El interés en la internacionalización de las PYMES colombianas y el apoyo del gobierno a la inversión extranjera son dos de las oportunidades más importantes que se logran observar, lo que constituye un terreno apropiado para poder reforzar el trabajo de KOTRA como puente para la internacionalización. Los progresos tecnológicos en las plataformas de comercio exterior proporcionan herramientas que tienen el potencial de ayudar a la modernización de los servicios y aumentar la eficiencia de la organización.

Por otra parte, las barreras técnicas y regulatorias locales, como las normas técnicas y los registros sanitarios, representan las amenazas más importantes ya que restringen la efectividad de las convocatorias y la viabilidad de las reuniones de negocios. La inestabilidad económica regional, la competencia de otras agencias dedicadas a la promoción comercial y las modificaciones en las políticas internacionales también afectan, pero menos que otros factores. En general, la matriz demuestra que KOTRA Bogotá está en un ambiente externo considerablemente favorable, sin embargo, muestra debilidades a las que prestarle atención para mejorar su efectividad en las rondas de negocios que realice.

1. MEFI

Figura 4.

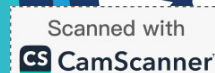
Diagnóstico Hecho por Medio de la Matriz MEFI Sobre KOTRA-Bogotá.

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.



FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Red global de oficinas y experiencia internacional	0,04347826087	4	0,1739130435
Reconocimiento institucional y credibilidad	0,05797101449	4	0,231884058
Acceso a información estratégica de mercados	0,05797101449	4	0,231884058
Capacidad de coordinación de rondas de negocios	0,04347826087	4	0,1739130435
Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	0,04347826087	4	0,1739130435
Experiencia en promoción de inversión extranjera	0,04347826087	4	0,1739130435
DEBILIDADES			
Limitada infraestructura de comunicación oficial	0,05797101449	2	0,115942029
Dependencia de lineamientos de la casa matriz	0,1014492754	1	0,1014492754
Falta de estrategias de marketing digital propias	0,08695652174	2	0,1739130435
Procesos internos poco estandarizados para seguimiento de prospectos	0,1014492754	1	0,1014492754
Alto tiempo de espera para el cumplimiento de ciertos requisitos técnicos	0,05797101449	2	0,115942029
		Total	1,768115942

Nota. Elaboración propia.

Se logra evidenciar gracias al análisis realizado que la entidad está por debajo de la media esperada de eficiencia operativa, con un resultado total de 1,76 en la Matriz MEFI, que representa el análisis integral de la gestión interna. A pesar de que hay fortalezas indiscutibles a nivel institucional, como la capacidad para coordinar rondas de negocios y el reconocimiento mundial, la calificación obtenida es una clara indicación de que se ven debilitadas por debilidades en la infraestructura comunicativa y la poca flexibilidad que tienen algunos de los procesos internos.

Propuesta de Mejora

Objetivo General

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
 Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
 Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
 Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.

ACREDITACIÓN
 INSTITUCIONAL
 — MULTICAMPUS —
 DE ALTA CALIDAD POR 8 AÑOS
 Resolución 014515 del 28 de julio de 2022



Fortalecer la gestión institucional de KOTRA Bogotá mediante la implementación de canales oficiales de comunicación y la incorporación de regulaciones técnicas en la planificación estratégica, con el fin de mejorar el rendimiento organizacional medido por sus KPI's.

Objetivos Específicos

- Establecer un canal oficial de telecomunicación para el primer contacto con empresas del mercado colombiano.
- Estandarizar protocolos de comunicación oficial que aseguren profesionalidad y consistencia con la identidad organizacional de KOTRA.
- Integrar las regulaciones técnicas del mercado colombiano en la planificación de metas estratégicas, garantizando que las propuestas de cooperación se ajusten a estándares tanto nacionales como internacionales.
- Implementar nuevos procesos logísticos y estratégicos para garantizar el éxito de las negociaciones entre ambos países.

Iniciativas Estratégicas

Con el fin de poder convertir las falencias y restos señalados con anterioridad en oportunidades de desarrollo para la sede de KOTRA en Bogotá, el presente plan de mejora propone dar desarrollo a las siguientes líneas de acción:

1. Apoyo Institucional y Profesionalización del Contacto.

Una de las principales dificultades identificadas para la captación de posibles clientes interesados es la falta de confianza del receptor a la hora de llamar a una empresa local para comentarles la propuesta por medio de números de teléfono personales. Es por esto que, se propone como primer paso, establecer formalmente un ecosistema digital del equipo de apoyo que no se limite a correos institucionales.

Con lo anterior no se pretende establecer líneas corporativas únicamente, sino también consolidar la identidad visual en cada una de las interacciones que se vayan a realizar con los diversos empresarios. Al ofrecer al equipo de marketing o a los practicantes un kit de identidad

1996/2026

Memoria que trasciende



SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



visual de la organización que contenga portafolios digitales acerca del trabajo que se realiza en KOTRA para dar a conocer al prospecto de que se trata no solo la propuesta sino, en si, sobre que es KOTRA y así generar más confianza. Sumado a esto, otorgar firmas oficiales de correo eleva la credibilidad del contacto y evita que se perciba por parte del empresario como una estafa.

Así mismo, en caso tal de que se dé la oportunidad de tener un contacto inicial en persona, se sugiere que parte de este kit otorgado se dé una credencial para que tanto el practicante como los miembros del equipo puedan comprobarse como parte oficial de la organización.

Es así que, por medio de este método que podemos denominar como “Kit de credibilidad”, la primera comunicación pueda ser considerada como una invitación oficial del Gobierno de Corea en lugar de una llamada informal que puede inclusive llegar a percibirse como fraudulenta, con esto se aumenta instantáneamente el porcentaje de aceptación y contestación de los clientes.

2. *Estrategia para Vinculaciones a Través de Alianzas Tercerizadas.*

Se propone que, para agregar una oferta de valor, se incluya en el proceso de conexión entre posibles compradores y proveedores, un tercero que facilite los procesos logísticos. Esto se sugiere a partir del hecho de que en mercados donde la saturación en la oferta es alta, los mayores interesados pueden ser actores que no poseen infraestructura para importar como lo son los centros de servicio o los usuarios finales especializados.

Esta iniciativa surge con el fin de no descartar prospectos por falta de capacidad técnica o regulatorio. Es así que KOTRA tiene una necesidad de promover un modelo de triangulación en donde se vinculen empresas que presten servicios aduaneros y de representación legal con el consumidor local que llegue a estar interesado.

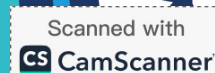
De esta forma, la organización no solo ofrece una lista de contactos de ofertantes de productos extranjeros sino que también se provee una solución a uno de los mayores retos a la hora de realizar intercambios comerciales internacionales, lo que genera que el interés comercial detectado por el equipo de marketing se convierta en un repertorio de posibles compradores viables, sin que las barreras técnicas y de certificación detengan la negociación.

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



3. *Gestión de la Diferencia Horaria e Interacción Cultural*

La diferencia horaria de 14 horas y la lejanía geográfica no deben obstaculizar la eficiencia de las rondas de negocios llevadas a cabo por KOTRA. Es entonces que, el plan de mejora llevado a cabo tiene como objetivo ajustar las expectativas de los proveedores internacionales a través de una capacitación previa que enseñe sobre la realidad de los mercados colombianos.

A cualquier interesado en iniciar a hacer negocios con cualquier empresa colombiana debe de hacérsele saber, a través de informes ejecutivos y/u infografías en inglés y coreano, que en Colombia no siempre se concreta la venta de manera inmediata por temas de procesos de certificación; como es el caso del sector médico-estético en donde inclusive muestras de regalo requieren de estar aprobadas y certificadas por el INVIMA. Algo que, en base a lo que se identificó a lo largo de la práctica, la mayoría de empresas coreanas no sabían y por ende, sus estrategias de negociación quedaban afectadas.

Sumado a esto, se sugiere adaptar un modelo logístico híbrido para aliviar los problemas que representan las reuniones nocturnas. Esta sugerencia se basa en que, en Colombia, la cultura tiene una preferencia hacia el comienzo de las actividades laborales por la mañana, ya que la jornada laboral legalmente establecida se distribuye sobre todo durante el rango horario de 8:00 am a 5:00 pm (Congreso de la República de Colombia, 2021). En cambio, en Corea del Sur es más frecuente que las jornadas se extiendan hasta avanzada la noche, lo cual provoca un desajuste cultural en la organización de encuentros bilaterales (OECD, 2023).

Por lo tanto, se propone una logística equitativa que modifique los horarios de las reuniones para no realizarlas solo en la noche y así asegurar una mayor disponibilidad de los prospectos locales sin perjudicar la participación de los socios coreanos.

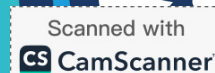
Así mismo, se propone capacitar al personal que lleve la ronda de negocios para que puedan llevar a cabo el primer encuentro en caso de que definitivamente no se logre la coordinación dada la gran diferencia horaria. De esta manera, con un personal que sepa todo lo relacionado con la empresa proveedora, podrá dar toda la información necesaria sin ponerle trabas al prospecto y que así, este no se desanime a participar.

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.



Metas del Plan de Mejora

El desarrollo de este plan no se limita a dar cumplimiento de métricas aisladas, también busca el poder realizar una transformación en la metodología de trabajo implementada en la sede de Bogotá. Para ello se tienen en cuenta las siguientes metas establecidas:

- La meta principal que se espera cumplir es aumentar la eficiencia operativa de rondas de negocios o misiones comerciales, para de esta forma poder garantizar que el cumplimiento de objetivos cuantitativos impuestos por la casa matriz de KOTRA en Seúl, Corea del Sur, no sea un resultado al azar o el esfuerzo persistente del equipo de marketing, sino una atracción de prospectos y culminación de procesos que se desarrolle de forma natural gracias a procesos estandarizados y profesionalizados.

Para dar cumplimiento a esta meta, se proyecta la implementación de canales de comunicación oficiales que logren una transición hacia la transparencia de la organización frente a los prospectos, en donde el 100% de estos logren identificar a KOTRA como una entidad de carácter gubernamental desde el momento uno en que se establece contacto. De esta forma se eliminan barreras psicológicas relacionadas a la desconfianza que actualmente genera el uso de dispositivos personales.

- La segunda meta que se tiene establecida es poder estructurar una red de apoyo con agencias aduaneras y de representación legal que permita a aquellos interesados del mercado local, especialmente a aquellos usuarios finales o centros especializados que no tengan la infraestructura necesaria para realizar una importación, establecer relaciones comerciales con proveedores coreanos de diversos sectores.

Con esto se busca ampliar el alcance de mercado a través de la adopción de un modelo de gestión que involucre a terceros especializados, facilitando significativamente la cadena de suministro y ampliando las opciones en las rondas de negocios. De esta manera, la falta de capacidad técnica o normativa del posible cliente no se convierte en una razón para descargar una negociación y no se limite la búsqueda a distribuidores grandes que se pueden estar moviendo en un mercado saturado de proveedores internacionales, lo que se

1996/2026

Memoria que trasciende

traduce en una dificultad para el equipo de marketing de KOTRA en el cumplimiento de KPI's.

- Por último, se establece como meta que todos los proveedores internacionales cuenten con un conocimiento previo y preciso acerca de la realidad de los mercados colombianos. Se pretende que este enfoque permite que puedan tener un ja idea acerca de los tiempos legales para requisitos técnicos y las barreras no arancelarias que pueden causar que se postergue los cierre de ventas inmediatos o que inclusive pueden desanimar al posible cliente para que adapten sus estrategias de negociación y superen estas posibles trabas, garantizando que el proceso comercial sea percibido como una alianza estratégica de largo plazo.

Indicadores para Medir el Plan de Mejora

1. **Tasa de Efectividad en el Primer Contacto.** Este indicador calcula el porcentaje de compañías locales que contestan de forma afirmativa al primer contacto después de la implementación de lo que se denominó como "Kit de credibilidad" y los canales oficiales de comunicación, particularmente, telefónicos. Se estima comparando el número de citas programadas con el total de correos o llamadas hechos desde los medios institucionales. Si este porcentaje aumenta, confirmará que ha mejorado la percepción de confianza e identidad organizacional de KOTRA Bogotá.
2. **Eficacia de la Vinculación a Través de la Tercerización.** Este indicador analiza la eficiencia de la táctica de vincular agentes aduaneros y representantes legales. Este determina cuántos posibles clientes sin infraestructura para importar, tales como centros de servicio o clientes finales, consiguen progresar en el proceso comercial con la ayuda logística de terceros especializados, lo cual confirma la ampliación de la base de consumidores más allá de los distribuidores grandes convencionales.
3. **Índice de Ajuste de Expectativas.** Evalúa la efectividad de los informes ejecutivos y las capacitaciones previas que se brindaron a los proveedores coreanos. Se califica, mediante un

1996/2026

Memoria que trasciende

seguimiento posterior a las ruedas de negocio, si las ofertas de los proveedores se ajustaron a los tiempos legales y a los requerimientos técnicos del mercado colombiano, garantizando que el desconocimiento normativo no represente más una barrera para la negociación.

4. **Porcentaje de Cumplimiento de la Agenda Híbrida.** Este indicador analiza la optimización logística en relación con la variación de zonas horarias. Determina la proporción de reuniones que se realizaron con éxito durante el horario laboral en Colombia, ya sea porque el horario fue modificado o porque estuvo presente un miembro del personal de KOTRA capacitado para dirigir el primer encuentro. El logro de este KPI muestra que hay más disponibilidad de los prospectos locales y una disminución en la descoordinación cultural durante las jornadas bilaterales.

Estrategias para la Implementación del Plan de Mejora.

1. Implementación de Medios y Contacto Oficiales.

Se realizará un repositorio digital centralizado, al que se le llamará Kit de Credibilidad, con el objetivo de poder profesionalizar los canales de comunicación. Este incluirá firmas estandarizadas en los correos electrónicos con códigos QR que puedan llevar al sitio oficial de KOTRA, lo que les posibilitará a los empresarios colombianos verificar la identidad institucional de manera inmediata, aumentando al momento la credibilidad de la agencia.

Por otro lado, para poder asegurar una interacción que sea persuasiva, congruente y se de claramente, se aplicará un protocolo de primer contacto telefónico basado en un guión institucional que esté estandarizado. Esto busca eliminar la informalidad que proviene de las llamadas realizadas desde dispositivos personales. Sumado a esto, las llamadas se realizarán desde números de trabajo que otorgue la agencia y no desde el personal de cada trabajador. El objetivo de esta estrategia es fortalecer la confianza y establecer una imagen institucional fuerte desde el comienzo de la relación.

2. Aplicación de la Propuesta de Tercerización y Acuerdos Estratégicos

Se creará una base de datos de facilitadores logísticos, que estará compuesta por agencias aduaneras y firmas legales con experiencia en procedimientos regulatorios a nivel local. Se

1996/2026

Memoria que trasciende



SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



propondrá una Propuesta de Triangulación en los casos donde se encuentre un prospecto con gran potencial pero sin capacidad para importar. KOTRA, en este modelo, sirve como intermediario entre el proveedor de Corea y el facilitador aduanero, que es la persona responsable de administrar la nacionalización de los productos para el cliente final. Así, se garantizan las negociaciones continuas y se eliminan los obstáculos de infraestructura, lo que favorece la realización de oportunidades comerciales que, de otro modo, estarían limitadas.

3. Implementación de Formación Técnica y Logística Híbrida

Con el fin de poder optimizar la capacitación de los proveedores y dejar las expectativas claras y realistas, se creará una infografía ejecutiva en inglés y coreano dando la inducción al mercado colombiano. Este material se mandará de forma obligatoria a los proveedores coreanos al menos quince días antes del inicio de la ronda de negocios, especificando los tiempos medios de certificación y las exigencias técnicas que se tienen en algunos sectores del mercado colombiano.

Por otro lado, los miembros de KOTRA encargados de la ronda de negocio deberán de recibir toda la información técnica de las empresas coreanas participantes con el fin de poder ser un apoyo en caso tal de que se presente algún inconveniente. Así mismo, realizar este procedimiento hará posible que, a pesar de la diferencia horaria de catorce horas, el equipo colombiano pueda encabezar las reuniones iniciales y comunicar información importante, lo que prevendrá la falta de motivación de los posibles clientes colombianos y garantizará que el proceso de negociación siga adelante.

1. Inteligencia Comercial y Ajuste de Expectativas.

Con el objetivo de alinear el enfoque de los proveedores internacionales y de la casa matriz con la situación del mercado nacional, esta propuesta se basa en implementar diagnósticos de viabilidad antes de llevar la ronda de negocios a cabo.

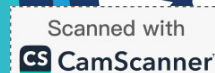
Para comenzar cualquier ronda de negociaciones, resulta necesario emitir un informe de entorno que evalúe la saturación del sector y los plazos regulatorios actuales. Cuando se instruye al exportador acerca de cómo se dan las dinámicas locales, se promueve una mentalidad de inversión a largo plazo y adaptabilidad en la búsqueda de socios. Esto garantiza que los objetivos

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.



de vinculación sean realistas y que se aprecie el trabajo del equipo de Bogotá por su habilidad para identificar oportunidades en nichos estratégicos, lo que deriva en disminuir o evitar el desgaste de perseguir metas cuantitativas en segmentos de mercado que ya no pueden incorporar más proveedores.

Cronograma

Figura 5.

Cronograma de Actividades Planteadas para Mejora de Procesos en la Agencia de Promoción de Comercio e Inversión de Corea (KOTRA).

Actividad	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Configuración de WhatsApp Business para la organización y perfiles digitales oficiales.						
Diseño de portafolios y guiones estandarizados que resalten el respaldo gubernamental de la agencia.						
Estudio de regulaciones técnicas de productos ofertados en la ronda						
Contacto con terceros especializados						
Inicio de llamadas y correos haciendo uso de los nuevos medios de contacto oficiales						
Diseño de portafolio con terceros especializados para apoyar posibles clientes						
Inicio de coordinación de reuniones B2B						
Apoyo en reuniones B2B para garantizar una buena comunicación entre empresas coreanas y colombianas						
Finalización del Plan de Mejora						
Entrega documento del Plan de Mejora						

Nota. Elaboración propia.

Recomendaciones

Para asegurar que los resultados obtenidos con este plan sean sostenibles, es esencial que KOTRA Bogotá implemente una política de comunicación en donde se le dé prioridad a generar confianza, en la cual la oficina centralice y ofrezca instrumentos de contacto institucional a todo su personal de apoyo desde el inicio de sus funciones. La formalidad del canal de contacto es la primera barrera de seguridad en la cultura empresarial colombiana. Por ende, reemplazar el uso de dispositivos personales por líneas corporativas o cuentas empresariales no es únicamente una

1996/2026

Memoria que trasciende



SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



cuestión de privacidad; es también un método fundamental para aumentar la tasa de apertura con posibles clientes de alto nivel que, si no fuera así, desestimarían la invitación debido a sus dudas sobre su veracidad.

Con respecto a la estrategia de mercado, se aconseja promover una perspectiva más flexible acerca del perfil ideal del socio comercial. La administración de la oficina debe centrarse en detectar y fortalecer a los distribuidores medianos o emergentes que tengan el potencial técnico y el deseo de crecer con la marca coreana, dada una situación en la que los grandes distribuidores ya tienen acuerdos de exclusividad o asociaciones establecidas.

El esfuerzo de búsqueda para posibles participantes en rondas de negocios no debe limitarse solamente a las grandes comercializadoras. Por el contrario, resulta útil incorporar a la estrategia aquellos centros de consumo final que demuestran un interés auténtico, siempre y cuando se les proporcione la asistencia de personas encargadas de facilitar la logística y gestionar tanto la importación como los aspectos técnicos, lo que posibilitará convertir la demanda existente en varios ámbitos en convenios comerciales que se puedan llevar a cabo.

Por último, resulta fundamental establecer un sistema de diagnóstico regulatorio antes de admitir a empresas coreanas en misiones comerciales. Informar al exportador sobre la complejidad y los plazos de instituciones como bien puede ser el INVIMA, ayudará a ajustar las expectativas de éxito desde el comienzo, previniendo que el equipo local se sienta presionado por objetivos de venta inmediata en áreas donde el registro sanitario representa un obstáculo prolongado.

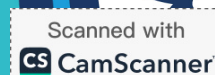
KOTRA tendrá la capacidad de brindar una solución que disminuya el miedo a todos los temas relacionados a la burocracia empresarial en Colombia al establecer un directorio de socios estratégicos en asuntos regulatorios y aduaneros.

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.



Conclusiones

El planteamiento y presentación de este plan de mejora lleva a la conclusión de que la eficiencia de KOTRA Bogotá al vincular negocios B2B no se basa únicamente en la solidez del proceso de prospección comercial, sino más bien en la firmeza de las herramientas institucionales y en la exactitud con que se segmenta el mercado. Se determinó que la falta de confianza del empresario local es el mayor obstáculo crucial. En este contexto, el paso a canales de comunicación oficiales no es solamente una mejora administrativa, sino que también se convierte en una necesidad estratégica enfocada en validar la autoridad de la agencia. Solo de esta manera se puede garantizar que el primer contacto con un posible cliente se convierta en una agenda comercial real.

Además, el examen de la administración llevada a cabo muestra que el mercado colombiano tiene características regulatorias específicas, en particular en relación con el INVIMA, las cuales se deben tener en cuenta al definir objetivos cuantitativos. En esta situación, se determina que la oficina tiene que desempeñar un papel más allá de la intermediación de contactos y establecerse como un eficaz puente logístico debido a la saturación de los grandes distribuidores.

La sugerencia realizada en el presente plan de mejora acerca de la implementación de un modelo de tercerización comercial que incluya a importadores externos hace posible la reactivación del interés genuino de las empresas especializadas y compradores finales. Es gracias a esto que se posibilita lograr el objetivo de 20 reuniones con perfiles que, a pesar de que en un principio parecían complicados, tienen una gran capacidad para transformarse en socios estratégicos si se les ofrece una estrategia adecuada.

Por último, el plan enfoca la importancia de manejar correctamente las expectativas de los comerciantes coreanos basándose en una inteligencia comercial previa que sea precisa y clara. No solo la cantidad de citas programadas debe ser el criterio para valorar el éxito de una misión comercial, sino también la factibilidad técnica y la durabilidad de las relaciones establecidas. KOTRA Bogotá, al incluir diagnósticos de mercado realistas y al profesionalizar el proceso de contacto, no solamente mejora su eficacia operativa y reduce el desgaste de su capital humano, sino que además consolida su posición como agencia gubernamental con la capacidad de convertir las dificultades del entorno colombiano en oportunidades comerciales estables y duraderas para Corea del Sur.

1996/2026

Memoria que trasciende



SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Referencias

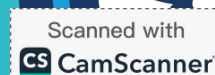
- Banco Mundial. (2026, enero 14). *El Banco Mundial apuesta por crecimiento de 2,6% en Colombia en 2026*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org>
- Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2101 de 2021: Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal sin disminuir el salario ni afectar los derechos adquiridos de los trabajadores*. Diario Oficial. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Ley-2101-del-15-de-julio-de-2021.pdf>
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *Marketing internacional* (10.^a ed.). Cengage Learning.
- Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA). (s.f.). *About KOTRA*. <https://www.kotra.or.kr>
- Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA). (2024). *Institutional Brochure*. KOTRA.
- KOTRA. (2024). *Annual Report 2024*. Korea Trade-Investment Promotion Agency. <https://www.kotra.or.kr>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Lee, J. (2015). The role of KOTRA in Korea's economic development. *Journal of International Trade Studies*, 20(3), 45–62.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *OECD Economic Surveys: Korea 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eco_surveys-kor-2023-en
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Panorama económico de Colombia*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

1996/2026

Memoria que trasciende

TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 No. 11 - 64 • Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202.
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106.





TUNJA - BOYACÁ · PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico:

Calle 19 No. 11 - 64

Campus Avenida Universitaria:

Edificio Fray Giordano Bruno, O.P.: Av. Universitaria Calle 48 No. 1 - 235 este.

Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Services:

Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106



**Aquí y
Ahora**