

Informe de práctica empresarial realizado en la empresa FRUSANDER S.A.S.

Oliver Montes Guarín

**Informe final de práctica empresarial presentado para optar el título de Profesional en
Negocios Internacionales**

Director

Diego Ramírez Castellanos

Magíster en Dirección Estratégica Especialidad Tecnologías de la Información

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi madre y a mi hermana, por ser el pilar más importante en mi vida, por su apoyo inquebrantable y por acompañarme con amor, paciencia y comprensión en cada etapa de este proceso. Su ejemplo de esfuerzo y perseverancia ha sido mi mayor inspiración para alcanzar cada meta y continuar creciendo personal y profesionalmente.

Agradecimientos

A Dios, por su guía, fortaleza y bendiciones, que me permitieron avanzar con determinación y culminar satisfactoriamente este proceso académico.

A la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, por su compromiso con la excelencia académica y por los conocimientos, valores y herramientas que me permitieron desarrollarme como profesional íntegro y competente.

A la empresa FRUSANDER S.A.S., por brindarme la oportunidad de desarrollar mis prácticas en un entorno de aprendizaje real, donde pude aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos durante mi formación. Mi especial agradecimiento a la jefe Elizabeth, por su paciencia, comprensión y orientación constante, y al jefe Freddy, por la confianza depositada y el respaldo brindado para desempeñar mis funciones con autonomía y responsabilidad.

Finalmente, gracias al profesor Diego, por su acompañamiento académico, sus observaciones oportunas y su disposición permanente para orientar y fortalecer el proceso de elaboración de este informe.

Contenido

Introducción	12
1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa FRUSANDER S.A.S.....	13
1.1 Contexto de la práctica empresarial	13
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
2. Perfil de la empresa.....	15
2.1 Razón social de la empresa	16
2.2 Objeto social de la empresa.....	16
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	17
2.4 Estructura organizacional.....	17
2.4.1 Misión de la empresa.....	18
2.4.2 Visión de la empresa	18
2.4.3 Organigrama de la empresa	19
2.5 Aspectos económicos	19
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	20
2.5.2 Entorno Microeconómico	22
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	29
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	30
3. Cargo y funciones desempeñadas	33
3.1 Cargo desempeñado	33

3.2 Funciones asignadas.....	34
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	35
4. Marco conceptual y normativo	36
4.1 Marco conceptual	36
4.1.1 Competitividad empresarial.....	37
4.1.2 Gestión organizacional	37
4.1.3 Internacionalización.....	37
4.1.4 Sostenibilidad desde la eficiencia organizativa	38
4.2 Marco normativo	38
5. Aportes.....	40
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	41
5.1.1 Identificación de la situación problemática	42
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa.....	43
5.1.3 Impacto desde los logros esperados.....	45
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	45
5.3 Plan de mejora.....	46
5.3.1 Aspecto a mejorar	46
5.3.2 Metas	47
5.3.3 Acciones	48
5.3.4 Indicadores	65
5.3.5 Hacer/Verificar	68
5.3.6 Responsable	70
5.3.7 Recursos	70

5.3.8 Cronograma	71
6. Conclusiones y recomendaciones	73
6.1 Conclusiones	73
6.2 Recomendaciones.....	73
Referencias.....	75

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Procesos, procedimientos y herramientas.</i>	35
Tabla 2. <i>Marco normativo.</i>	39
Tabla 3. <i>Perfiles y responsabilidades de cargos en operaciones internacionales.</i>	54
Tabla 4. <i>Propuesta para la base de datos de clientes y proveedores internacionales.</i>	60
Tabla 5. <i>Indicadores de acción del plan de mejora.</i>	65
Tabla 6. <i>Mecanismos de validación y fuentes de verificación.</i>	68

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama institucional de FRUSANDER S.A.S.</i>	19
Figura 2. <i>Análisis PESTEL – FRUSANDER S.A.S.</i>	21
Figura 3. <i>Análisis de factores internos - FRUSANDER S.A.S.</i>	23
Figura 4. <i>Matriz DOFA - FRUSANDER S.A.S.</i>	24
Figura 5. <i>Matriz CAME – FRUSANDER S.A.S.</i>	26
Figura 6. <i>Matriz BCG - FRUSANDER S.A.S.</i>	28
Figura 7. <i>Matriz Ansoff - FRUSANDER S.A.S.</i>	31
Figura 8. <i>Diagrama de flujo y cuadro de convenciones del proceso de operaciones y compras de FRUSANDER S.A.S.</i>	50
Figura 9. <i>Organigrama propuesto para el área de Comercio Exterior de FRUSANDER S.A.S.</i>	53
Figura 10. <i>Mapa de procesos de integración del nuevo Departamento de Comercio Exterior de FRUSANDER S.A.S.</i>	55
Figura 11. <i>Presentación corporativa de FRUSANDER S.A.S.</i>	57
Figura 12. <i>Fichas técnicas de productos FRUSANDER S.A.S.</i>	59
Figura 13. <i>Procedimiento para consultar requisitos de exportación en ProColombia y Legiscomex.</i>	63
Figura 14. <i>Procedimiento operativo estándar (SOP) para exportaciones.</i>	64
Figura 15. <i>Diagrama de Gantt del plan de mejora.</i>	72

Resumen

Durante el desarrollo de la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S., empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas, se identificó la necesidad de fortalecer su estructura organizacional mediante la creación de un área especializada en operaciones internacionales. La compañía no contaba con un departamento ni con procesos definidos para gestionar sus actividades de comercio exterior, lo que limitaba su capacidad de planificación, control y expansión hacia mercados internacionales. El objetivo principal de la práctica consistió en formular la estructura organizativa y el plan funcional de este departamento, con el propósito de optimizar la gestión operativa, fortalecer la competitividad y sentar las bases de la internacionalización empresarial. La metodología empleada fue de tipo descriptivo y analítico, desarrollada en cuatro fases: diagnóstico situacional, diseño conceptual del área, implementación de estrategias de apoyo y evaluación del plan de mejora. Los resultados obtenidos permitieron definir la estructura jerárquica, los perfiles de cargo, las funciones internas, los procedimientos estándar y las herramientas necesarias para la gestión exportadora. Asimismo, se establecieron indicadores de desempeño y lineamientos estratégicos para la puesta en marcha del nuevo departamento. Esta propuesta aporta un valor significativo al consolidar un sistema de gestión en comercio exterior orientado al orden, la planificación y la eficiencia, garantizando que FRUSANDER S.A.S. pueda proyectarse con mayor solidez y profesionalismo ante clientes y aliados internacionales.

Palabras clave: comercio exterior, internacionalización, gestión organizacional, competitividad, FRUSANDER S.A.S.

Abstract

During the development of the professional internship at FRUSANDER S.A.S., a company dedicated to the commercialization of agricultural products, the need to strengthen its organizational structure was identified through the creation of a specialized area for international operations. The company lacked a department and defined processes to manage its foreign trade activities, which limited its capacity for planning, control, and expansion into international markets. The main objective of the internship was to formulate the organizational structure and functional plan of this department, with the purpose of optimizing operational management, strengthening competitiveness, and laying the foundations for business internationalization. The methodology applied was descriptive and analytical, developed in four phases: situational diagnosis, conceptual design of the area, implementation of support strategies, and evaluation of the improvement plan. The results made it possible to define the hierarchical structure, job profiles, internal functions, standard procedures, and tools necessary for export management. Likewise, performance indicators and strategic guidelines were established for the implementation of the new department. This proposal provides significant value by consolidating a foreign trade management system oriented toward order, planning, and efficiency, ensuring that FRUSANDER S.A.S. can project itself with greater solidity and professionalism before national and international clients and partners.

Keywords: foreign trade, internationalization, organizational management, competitiveness, FRUSANDER S.A.S.

Glosario

Comercio exterior: conjunto de operaciones económicas, jurídicas y logísticas que regulan el intercambio de bienes y servicios entre diferentes países, bajo normas internacionales y políticas comerciales específicas. (Congreso de la República de Colombia, 1991; DIAN, 2019; MinCIT, 2015).

Exportación: operación comercial que consiste en enviar bienes o servicios producidos en un país hacia otro, con el objetivo de generar ingresos, diversificar mercados y fortalecer la presencia internacional de la empresa. (MinCIT, 2016; ProColombia, 2025).

Gestión organizacional: conjunto de estrategias, procesos y prácticas orientadas a planificar, coordinar y controlar los recursos de una empresa, con el fin de alcanzar sus objetivos institucionales y optimizar su desempeño en un entorno competitivo. (Chiavenato, 2017).

Internacionalización: proceso mediante el cual una empresa amplía sus actividades comerciales más allá del mercado nacional, adaptando su estructura, estrategias y operaciones para competir y posicionarse en mercados internacionales de manera sostenible. (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2017).

SOP (Standard Operating Procedure): documento que describe de manera detallada los pasos estandarizados que deben seguirse para la ejecución correcta de un proceso o actividad. En el ámbito del comercio exterior, los SOP garantizan coherencia, control y eficiencia en las operaciones de exportación e importación. (ICONTEC, 2015; Elaboración propia, 2025).

Introducción

La internacionalización empresarial se ha consolidado como una estrategia esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en sectores con alto potencial exportador. En este marco, FRUSANDER S.A.S., empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas, identificó la necesidad de fortalecer su estructura interna mediante la creación de un Departamento de Comercio Exterior que organice y optimice sus operaciones internacionales. La práctica profesional se desarrolló con el propósito de atender esta necesidad, integrando la teoría con la aplicación práctica en un entorno empresarial real.

El objetivo principal consistió en formular la estructura organizativa y el plan funcional del nuevo departamento, orientados a mejorar la gestión operativa y sentar las bases para la futura internacionalización de la empresa. A través de una metodología descriptiva y analítica, se realizaron cuatro fases de trabajo: diagnóstico situacional, diseño del área, implementación de estrategias de apoyo y evaluación del plan de mejora. Este proceso permitió identificar oportunidades, definir procedimientos internos y establecer herramientas que fortalezcan la competitividad de la compañía.

El presente informe expone los resultados alcanzados durante la práctica, describiendo el contexto institucional, la problemática detectada, la metodología empleada y la propuesta de mejora diseñada. Asimismo, evidencia el aporte académico y profesional del proceso, orientado a consolidar en FRUSANDER S.A.S. una gestión ordenada, planificada y eficiente, que le permita proyectarse con mayor solidez hacia los mercados internacionales.

1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa FRUSANDER S.A.S.

1.1 Contexto de la práctica empresarial

La práctica empresarial es un componente fundamental en la formación profesional, pues permite aplicar los conocimientos adquiridos en un entorno laboral real y fortalecer competencias clave para el desempeño organizacional. En este contexto, la experiencia desarrollada en FRUSANDER S.A.S., empresa del sector agroindustrial dedicada a la comercialización y distribución de frutas, permitió comprender el funcionamiento de sus procesos administrativos, comerciales y logísticos, así como apoyar actividades orientadas al fortalecimiento de su gestión comercial y al desarrollo de iniciativas relacionadas con el comercio exterior. Esta práctica representó una oportunidad para integrar teoría y práctica en un ambiente empresarial dinámico, aportando al crecimiento profesional del estudiante y contribuyendo a los objetivos institucionales de la compañía.

1.2 Justificación

La práctica empresarial en FRUSANDER S.A.S. surge como respuesta a una necesidad interna relacionada con el fortalecimiento de sus procesos comerciales y organizativos, en particular con la intención de proyectar la creación de un departamento de comercio exterior. La empresa identificó la importancia de contar con apoyo en el diseño de catálogos, material corporativo y piezas promocionales que respalden su portafolio de productos, al tiempo que se optimizan estrategias de comunicación y visibilidad. De esta manera, la incorporación de un practicante se concibe como un recurso clave para aportar soluciones en materia de gestión documental, promoción comercial y preparación hacia un futuro proceso de internacionalización.

Elegir esta práctica como opción de grado obedece al interés de integrar los conocimientos adquiridos en la carrera de Negocios Internacionales con un escenario real de aplicación. Este ejercicio académico permite, además de poner a prueba la formación recibida, aportar al desarrollo de una organización en crecimiento que busca posicionarse en un sector altamente competitivo como el agroalimentario. La experiencia, por tanto, constituye un espacio de doble beneficio: mientras la empresa recibe apoyo estratégico para sus objetivos, el pasante adquiere un aprendizaje práctico que enriquece su perfil profesional.

La propuesta de valor de esta práctica se orienta a generar herramientas que permitan a FRUSANDER S.A.S. consolidar las bases de un sistema de gestión en comercio exterior, con énfasis en procesos de orden y planificación. Esto incluye la elaboración de insumos comunicativos y organizativos que, en el mediano plazo, faciliten a la empresa presentarse con mayor solidez frente a clientes nacionales e internacionales. En este sentido, la práctica no solo responde a una necesidad específica de la compañía, sino que también se proyecta como un aporte significativo en su proceso de expansión y modernización.

1.3 Objetivos

Con el propósito de otorgar una orientación clara y coherente al desarrollo de la práctica profesional, se presentan a continuación el objetivo general y los objetivos específicos que guiaron el proceso. Estos objetivos delimitan el alcance del trabajo realizado, asegurando su correspondencia con los propósitos formativos de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga y con las necesidades institucionales de FRUSANDER S.A.S.

1.3.1 Objetivo general

Formular la estructura organizativa y el plan funcional del departamento de comercio exterior de FRUSANDER S.A.S., para el fortalecimiento de su capacidad de gestión, ampliación del alcance operativo y consolidación del posicionamiento en los mercados internacionales.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la posición actual de FRUSANDER S.A.S. en el ámbito del comercio exterior, considerando factores internos y externos, e identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como base para la propuesta de estructuración del nuevo departamento.

Diseñar la estructura organizacional y los procedimientos internos necesarios, garantizando el funcionamiento eficiente, coordinado y sostenible del departamento de comercio exterior, de acuerdo con los requerimientos y recursos de la empresa.

Elaborar un plan estratégico de acción que oriente la implementación y puesta en marcha del departamento de comercio exterior, estableciendo lineamientos claros, metas alcanzables y un horizonte temporal definido para su ejecución.

2. Perfil de la empresa

El presente capítulo tiene como propósito describir de manera general las características organizacionales, operativas y estratégicas de FRUSANDER S.A.S., con el fin de proporcionar una comprensión integral de su naturaleza empresarial, su campo de acción y su relevancia dentro del sector agroalimentario colombiano.

El propósito fundamental de FRUSANDER S.A.S. consiste en impulsar la producción, comercialización y exportación de frutas, verduras y hortalizas, destacándose por su compromiso

con la calidad, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente. A través de sus procesos productivos y comerciales, la empresa busca fortalecer su competitividad en el mercado nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo del sector agrícola y al posicionamiento de productos colombianos en el exterior.

2.1 Razón social de la empresa

La empresa se denomina FRUSANDER S.A.S., una sociedad por acciones simplificada constituida bajo las leyes colombianas. Su funcionamiento se enmarca en lo dispuesto en la Ley 1528 de 2008, que regula este tipo de sociedades en el país (Congreso de Colombia, 2008).

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de FRUSANDER S.A.S. se orienta en la producción, comercialización y distribución de frutas, verduras y hortalizas, tanto frescas como procesadas, destinadas al consumo nacional. La empresa centra su labor en garantizar la calidad, frescura y seguridad de los productos, respondiendo a las demandas del mercado interno y fomentando relaciones comerciales responsables y sostenibles.

Asimismo, desarrolla actividades conexas en materia de logística y gestión de la cadena de suministro, con el propósito de asegurar eficiencia en los procesos de acopio, almacenamiento y distribución. Estas funciones le permiten consolidarse en un actor confiable en el sector agroalimentario colombiano, contribuyendo al desarrollo económico regional y al fortalecimiento de la seguridad alimentaria.

De igual manera FRUSANDER S.A.S. contempla dentro de su objeto social la posibilidad de implementar progresivamente áreas estratégicas orientadas a la internacionalización,

fortaleciendo su estructura empresarial para responder en el futuro a las oportunidades derivadas de los mercados globales.

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

La información de ubicación y contacto de FRUSANDER S.A.S. es la que se detalla a continuación:

- Dirección: Centro de Abastos de Bucaramanga, Lote 2, Local 8, Bucaramanga, Santander, Colombia.
- Teléfono: 3005442220
- Correos electrónicos: gerencia@FRUSANDER.com / contacto@FRUSANDER.com
- Jefes inmediatos: Freddy Alfonso Carreño Cárdenas – Gerente General; Elizabeth Jaimes – Gerente Comercial.

2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de FRUSANDER S.A.S. constituye un componente esencial para comprender la forma en que se articulan sus procesos internos, los niveles jerárquicos y la distribución de responsabilidades dentro de la compañía. En este apartado se abordan aspectos clave de la cultura corporativa, como la misión, que expresa la razón de ser y el propósito estratégico de la empresa; la visión, que define su orientación hacia el futuro y su proyección en nuevos mercados; y el organigrama, entendido como la representación gráfica que refleja los distintos niveles de autoridad y la relación funcional entre las áreas que conforman la organización.

2.4.1 Misión de la empresa

FRUSANDER S.A.S. es una empresa privada colombiana que nace en el 2015 en la Central de Abastos de Bucaramanga como especialistas en el suministro de productos del agro colombiano a empresas y establecimientos del sector privado y oficial siendo nuestro propósito el de entregar un producto de calidad, inocuidad, oportunidad y valor en las condiciones conforme los requerimientos de nuestros clientes.

Nota. Información obtenida de documento interno de la empresa FRUSANDER S.A.S. (2025), suministrado a través del archivo de Drive corporativo, con fines académicos para la elaboración del informe de práctica profesional.

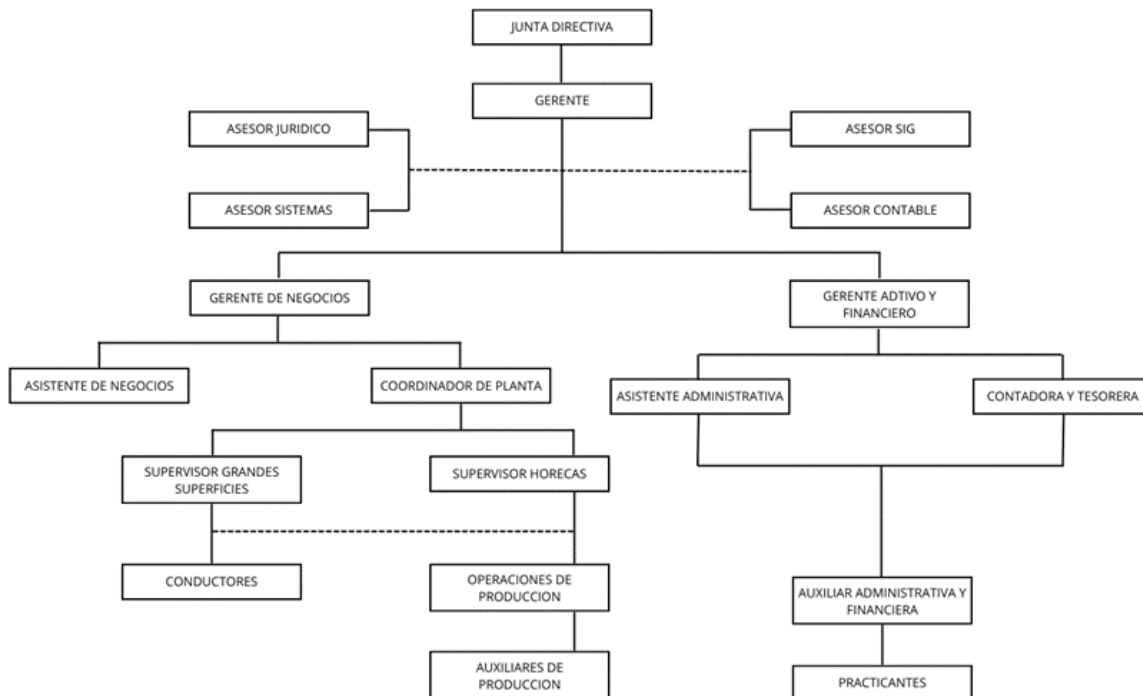
2.4.2 Visión de la empresa

FRUSANDER S.A.S. crecerá en los próximos cinco años con el objetivo de alcanzar una facturación mensual de al menos mil millones de pesos para el año 2026, consolidándose como una destacada opción en el mercado siendo reconocida además por su compromiso en proporcionar productos con los más altos estándares de calidad, inocuidad y precio.

Nota. Información obtenida de documento interno de la empresa FRUSANDER S.A.S. (2025), suministrado a través del archivo de Drive corporativo, con fines académicos para la elaboración del informe de práctica profesional.

2.4.3 Organigrama de la empresa

Figura 1. Organigrama institucional de FRUSANDER S.A.S.



Nota. Archivo de comunicación interna obtenido del Drive corporativo, con fines académicos para la elaboración del informe de práctica profesional. Tomado de Organigrama institucional de FRUSANDER S.A.S. (FRUSANDER S.A.S., 2025).

2.5 Aspectos económicos

FRUSANDER S.A.S. se consolida como un actor clave del sector agroindustrial colombiano, especializado en la transformación y comercialización de pulpas y frutas naturales. Su actividad impulsa la economía regional al generar valor agregado a la producción agrícola, fortalecer encadenamientos rurales y contribuir al desarrollo sostenible colombiano. En este contexto, se presentan a continuación los principales aspectos económicos que inciden en su desempeño y proyección internacional.

Contribución al sector: FRUSANDER S.A.S. se encuentra en un entorno económico favorable, en el que el sector agroindustrial colombiano ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años. Según ProColombia (2024), las exportaciones de agroalimentos del país aumentaron un 14,11% en 2024, impulsadas principalmente por productos como el café, el banano y las flores. Asimismo, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2025) reportó que el grupo agropecuario, alimentos y bebidas representó cerca del 32,2% de las exportaciones nacionales, consolidándose como uno de los pilares económicos del país. Este contexto refleja oportunidades para empresas como FRUSANDER S.A.S., que puede aprovechar la creciente demanda internacional de productos naturales y sostenibles.

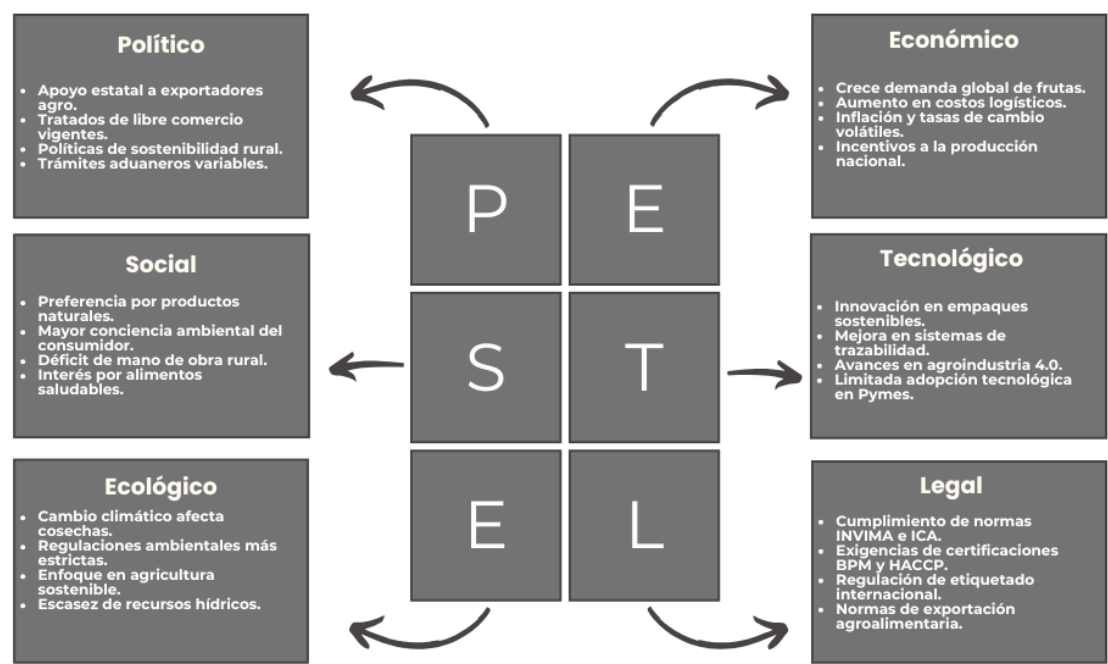
Optimización de procesos y mejora continua: en consonancia con las tendencias del sector, FRUSANDER S.A.S. podría fortalecer su competitividad mediante la adopción de buenas prácticas orientadas a la sostenibilidad, la innovación y la digitalización de procesos. De acuerdo con ProColombia (2024), la “Hoja de ruta para exportaciones agroindustriales a la Unión Europea” promueve la implementación de estándares ambientales, tecnológicos y logísticos que facilitan la inserción de las empresas colombianas en mercados internacionales exigentes. En este sentido, FRUSANDER puede alinearse con estas estrategias para optimizar su operación y avanzar hacia una gestión más eficiente y responsable en el ámbito del comercio exterior.

2.5.1 Entorno macroeconómico

El entorno macroeconómico que rodea a FRUSANDER S.A.S. está determinado por una serie de factores externos que inciden directamente en su desarrollo, competitividad y proyección internacional dentro del sector agroalimentario. En este contexto, resulta fundamental comprender como las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales afectan el

desempeño de la empresa y su capacidad para ingresar a nuevos mercados. A continuación, se presenta el análisis PESTEL (Ver Figura 2) correspondiente, que permite visualizar de manera estructurada los principales elementos del entorno que influyen en la gestión del comercio exterior de la organización.

Figura 2. Análisis PESTEL – FRUSANDER S.A.S.



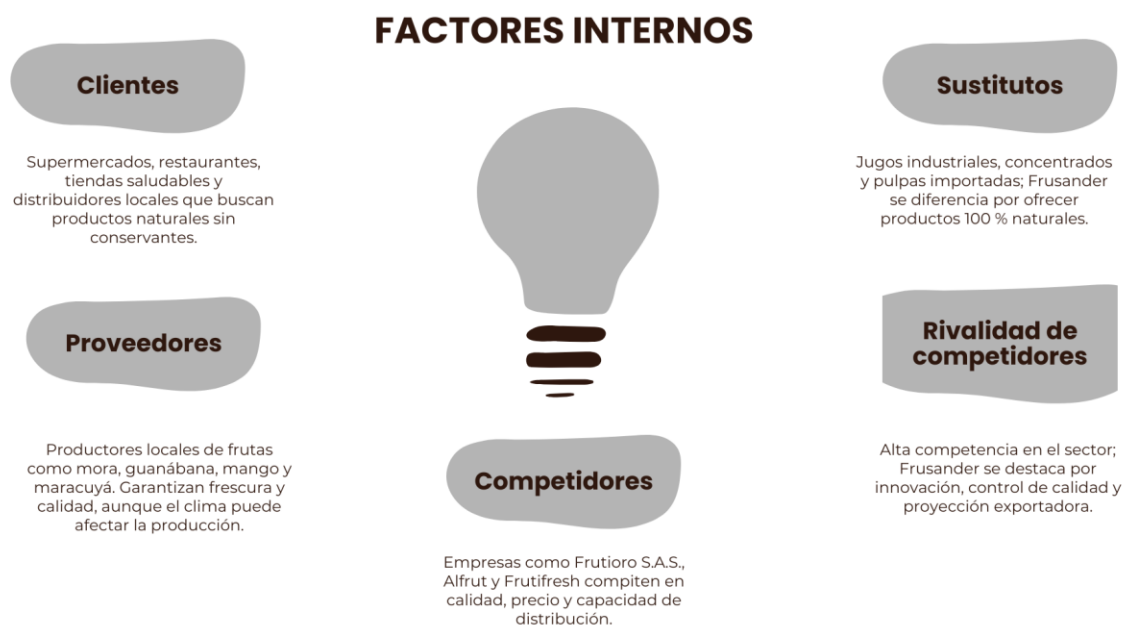
Nota. Información tomada con base en datos de ProColombia (2024) y DANE (2024).

La figura anterior representa el análisis PESTEL elaborado para FRUSANDER S.A.S., el cual evidencia los factores externos más relevantes que inciden en su operación dentro del sector agroalimentario colombiano. Este diagnóstico permite reconocer las oportunidades y amenazas del entorno que deben considerarse para la creación del departamento de comercio exterior, orientando la planeación estratégica, la toma de decisiones y la formulación de acciones que fortalezcan el posicionamiento en los mercados internacionales.

El plan de mejora propuesto, orientado al diseño del Departamento de Comercio Exterior de FRUSANDER S.A.S., permitirá atender de manera integral las principales variables externas identificadas en el análisis PESTEL. Desde la dimensión económica, el nuevo departamento fortalecerá la gestión de costos logísticos, la planeación financiera y la estabilidad ante la volatilidad cambiaria. En el ámbito tecnológico, facilitará la incorporación de sistemas de trazabilidad, plataformas digitales y soluciones innovadoras que optimicen los procesos de exportación. Igualmente, atenderá el componente legal mediante la implementación y seguimiento de normativas internacionales, garantizando la inocuidad y calidad exigidas por los mercados de destino. Finalmente, la propuesta contribuye a los retos ecológicos y sociales, promoviendo prácticas sostenibles, fortaleciendo la conciencia ambiental empresarial y generando oportunidades laborales en el ámbito rural, consolidando así una estructura organizativa moderna, competitiva y orientada en el comercio global.

2.5.2 Entorno microeconómico

El entorno microeconómico de FRUSANDER S.A.S. está conformado por los actores que influyen de manera directa en su desempeño comercial y operativo. Estos incluyen a los proveedores, intermediarios, clientes, competidores y productos sustitutos que conforman el mercado en el que la empresa participa. Con el propósito de comprender su dinámica competitiva y las fuerzas que determinan su posición en el sector agroalimentario, se presenta a continuación un análisis basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, adaptado a la realidad productiva y comercial de la organización.

Figura 3. *Análisis de factores internos - FRUSANDER S.A.S.*

Nota. Información tomada con base en archivos internos de FRUSANDER S.A.S., obtenidos del Drive corporativo con fines académicos para la elaboración del informe de práctica profesional.

El plan de mejora enfocado en la estructuración del Departamento de Comercio Exterior de FRUSANDER S.A.S. atiende factores internos determinantes como la gestión de clientes, la relación con proveedores y la competitividad empresarial. Su implementación permitiría optimizar los procesos internos mediante una mayor coordinación logística, fortalecimiento de la trazabilidad de productos y consolidación de estrategias comerciales orientadas a nuevos mercados. Asimismo, requiere adaptaciones organizacionales que incluyan la capacitación de talento humano en normativas internacionales, negociación y gestión aduanera, con el fin de garantizar eficiencia y cumplimiento en las operaciones externas. Esta reestructuración representa ventaja competitiva significativa, al impulsar la innovación, mejorar la calidad del servicio y posicionar a la empresa como un referente del sector agroalimentario con proyección exportadora.

Figura 4. Matriz DOFA - FRUSANDER S.A.S.

Nota. Información tomada con base en documentos internos de FRUSANDER S.A.S.

La matriz DOFA elaborada para FRUSANDER S.A.S. permite identificar los principales factores internos y externos que condicionan su desempeño en los mercados nacionales e internacionales. El análisis evidencia que la empresa posee fortalezas clave —como la calidad del producto, la certificación ICA, la experiencia en el sector agroindustrial y la alta capacidad productiva durante la temporada— que constituyen una plataforma sólida para avanzar hacia procesos de internacionalización. Sin embargo, también se identifican debilidades internas relacionadas con la falta de un Departamento de Comercio Exterior, la ausencia de procedimientos estandarizados, las falencias en comunicación interdepartamental y la limitada gestión documental, aspectos que actualmente restringen la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante mercados internacionales.

En el entorno externo, se observan oportunidades relevantes asociadas al creciente interés internacional por productos exóticos, la demanda de frutas deshidratadas y frescas en mercados

como Estados Unidos, la Unión Europea y Asia, así como el acceso a datos estratégicos ofrecidos por entidades como ProColombia y la OMC. Asimismo, la tendencia global hacia el consumo saludable incrementa el potencial de crecimiento. No obstante, el análisis también revela amenazas significativas, entre ellas la fuerte competencia internacional, las exigencias normativas sanitarias, los altos costos logísticos y la volatilidad del tipo de cambio, factores que pueden incidir en la competitividad si no se gestionan estratégicamente.

En conjunto, la DOFA muestra que FRUSANDER S.A.S. tiene condiciones favorables para iniciar procesos de exportación, pero antes debe fortalecer su estructura interna. Es imprescindible formalizar el Departamento de Comercio Exterior, estandarizar los procesos y optimizar la comunicación entre áreas para garantizar eficiencia y trazabilidad. Solo a través de estas mejoras la empresa podrá aprovechar plenamente las oportunidades del mercado global, mitigar los riesgos externos y posicionarse competitivamente en el sector agroexportador.

Figura 5. Matriz CAME – FRUSANDER S.A.S

Nota. Información tomada con base en documentos internos de FRUSANDER S.A.S.

La Matriz CAME permitió transformar los hallazgos identificados previamente en la matriz DOFA en acciones estratégicas concretas que fortalecen la estructura interna de FRUSANDER S.A.S. Mientras la DOFA evidenció debilidades relacionadas con la ausencia de procesos estandarizados, limitaciones en la comunicación y falta de un área especializada en comercio exterior, la CAME traduce estos aspectos en medidas orientadas a corregirlos mediante la creación del Departamento de Comercio Exterior, la implementación de SOP y la modernización de la gestión documental. De igual manera, las amenazas externas identificadas, como la competencia internacional, los altos costos logísticos y las exigencias sanitarias, se abordan mediante estrategias que permiten afrontarlas con mayor preparación y capacidad de respuesta.

Así mismo, las fortalezas detectadas en la DOFA —como la calidad del producto, la certificación ICA, la capacidad productiva y la experiencia del equipo— se transforman en acciones de mantenimiento que aseguran su sostenibilidad en el tiempo y su aporte continuo a la

competitividad de la empresa. Por otro lado, las oportunidades derivadas del contexto global, como el auge del consumo saludable y la creciente demanda de frutas exóticas, se exploran mediante iniciativas de inteligencia comercial, análisis de mercados prioritarios y estrategias de diferenciación que fortalecen el posicionamiento internacional de la marca.

En conjunto, la Matriz CAME no solo complementa el diagnóstico de la DOFA, sino que actúa como una hoja de ruta estratégica que orienta a FRUSANDER S.A.S. hacia la internacionalización. Su aplicación garantiza que cada debilidad tenga un plan de corrección, cada amenaza una estrategia de afrontamiento, cada fortaleza una política de mantenimiento y cada oportunidad un camino de exploración. Esto asegura coherencia, sostenibilidad y una planificación integral que fortalece la competitividad de la empresa en escenarios nacionales e internacionales.

Figura 6. Matriz BCG - FRUSANDER S.A.S.

Nota. Información tomada con base en documentos internos de FRUSANDER S.A.S.

La Matriz BCG permitió clasificar el portafolio de FRUSANDER S.A.S. según su tasa de crecimiento y participación en el mercado, identificando el aporte estratégico de cada grupo de productos tanto para el mercado nacional como para los potenciales escenarios de exportación. El análisis evidencia que los productos estrella corresponden al Aguacate Hass, el Limón Tahití, las pulpas de frutas tropicales y el Banano. Estos productos presentan una alta demanda en los mercados internacionales, cuentan con estacionalidades favorables y tienen un comportamiento de crecimiento sostenido, por lo que representan las principales oportunidades de internacionalización para la empresa.

En la categoría de productos interrogantes se ubican la naranja, la mandarina, la papaya y el mango fresco. Aunque presentan un mercado internacional dinámico, la empresa aún no ha desarrollado una participación significativa en su comercialización. Esto indica que, con inversión en estudios de mercado, certificaciones y gestión logística, estos productos podrían convertirse en futuros productos estrella.

Los productos vaca, como la piña, el coco, el ajo y la fresa fresca, son aquellos que presentan una participación alta en el mercado nacional, pero con un crecimiento más estable y moderado. Su importancia radica en que generan liquidez constante para la empresa, contribuyen al flujo de caja y permiten financiar procesos de expansión comercial y mejoras internas.

Por último, se identifican como productos perros aquellos con bajo crecimiento y baja participación en el portafolio actual, caracterizado por su limitada viabilidad logística para exportaciones. Este grupo no constituye una prioridad estratégica para la empresa, por lo que se recomienda mantenerlos solo si cumplen un rol complementario en el mercado local.

En conjunto, la Matriz BCG aporta una visión clara del desempeño del portafolio de FRUSANDER S.A.S., permitiendo orientar las decisiones comerciales hacia la consolidación de los productos estrella, la evaluación estratégica de los interrogantes, el aprovechamiento financiero de los productos vaca y la optimización del portafolio eliminando o reduciendo la relevancia de los productos perro. Este análisis respalda la ruta estratégica hacia la internacionalización y garantiza una asignación eficiente de recursos.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

FRUSANDER S.A.S. desarrolla su actividad económica dentro del sector agroindustrial, enfocándose en la comercialización y distribución de frutas, verduras y hortalizas frescas. La

empresa ofrece un portafolio de productos y servicios orientando a garantizar calidad, frescura y cumplimiento en cada entrega. A continuación, se relacionan las principales actividades y servicios que conforman su portafolio comercial, junto con su respectiva clasificación CIIU:

Comercio al por mayor de frutas y verduras (CIIU 4631): actividad orientada a la compra, selección, clasificación, almacenamiento y distribución de frutas, legumbres y hortalizas en grandes volúmenes, dirigidas principalmente a supermercados, hoteles, restaurantes y distribuidores nacionales.

Comercio al por menor en establecimientos especializados (CIIU 4721): Corresponde a la venta directa al consumidor final de productos agrícolas frescos, incluyendo frutas, verduras, tubérculos y productos refrigerados, garantizando estándares de calidad y trazabilidad.

Cultivos de frutas tropicales y subtropicales (CIIU 0121): Comprende la producción agrícola de frutas propias de clima cálido como mango, papaya, piña, maracuyá, guanábana y cítricos, cultivadas bajo prácticas sostenibles y controladas para mantener su calidad exportable.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

El presente análisis mediante la Matriz de Ansoff (Ver Figura 6) revela que FRUSANDER S.A.S. se encuentra en una posición estratégica en la que puede impulsar tanto su consolidación como su expansión. En primer lugar, la estrategia de penetración permite incrementar la cuota de mercado nacional con los productos agrícolas actuales, lo cual refuerza su base de operaciones y reduce riesgos iniciales. Seguidamente, mediante el desarrollo de mercado, la empresa tiene la posibilidad de extender su oferta a ámbitos geográficos o segmentos de consumo aun no atendidos, capitalizando tendencias globales de alimentación saludable y productos tropicales. Por otra parte, la vía del desarrollo de producto se orienta a enriquecer su portafolio con líneas de valor agregado

que respondan a la exigencia de productos procesados de calidad. Finalmente, la estrategia de diversificación representa la opción más ambiciosa: conjugar nuevos productos con nuevos con nuevos mercados, lo que implica mayor inversión y riesgo, pero también la posibilidad de acceso a nichos premium o internacionales con alto crecimiento. Esta gradación de estrategias desde la menor hasta la mayor exposición permite que el diseño del futuro departamento de comercio exterior de FRUSANDER S.A.S. se alinee con una ruta de crecimiento coherente, escalonada y estratégicamente fundamentada.

Figura 7. Matriz Ansoff - FRUSANDER S.A.S.



Nota. Información tomada con base en documentos internos de FRUSANDER S.A.S.

La Matriz Ansoff permitió identificar las posibles rutas de crecimiento estratégico para FRUSANDER S.A.S. a partir de la relación entre sus productos actuales, su capacidad operativa y las oportunidades del mercado nacional e internacional. En la estrategia de penetración de mercado, la empresa puede fortalecer la comercialización de sus productos actuales —como las pulpas de frutas tropicales, el limón Tahití y el aguacate Hass— mediante una mayor presencia en cadenas mayoristas, alianzas con distribuidores locales y optimización de la logística interna. Esta estrategia resulta prioritaria en el corto plazo, ya que aprovecha la alta rotación y el posicionamiento regional de la empresa.

En cuanto al desarrollo de mercado, la empresa tiene un alto potencial de expansión hacia nuevos territorios, especialmente en mercados internacionales donde existe una creciente demanda de productos naturales y frutas tropicales. Los mercados objetivo incluyen Estados Unidos, la Unión Europea y países de Centroamérica, para los cuales FRUSANDER podría introducir productos consolidados como las pulpas de mango, fresa, maracuyá y banano. Esta estrategia se alinea directamente con los resultados de la DOFA, CAME, BCG y el análisis sectorial, evidenciando que la internacionalización es una oportunidad estratégica viable, siempre que se fortalezcan las capacidades internas para cumplir con requisitos sanitarios, logísticos y de trazabilidad.

En el cuadrante de desarrollo de producto, la empresa cuenta con la posibilidad de diversificar su línea mediante la creación de productos con mayor valor agregado, tales como pulpas ultracongeladas (IQF), mezclas funcionales de frutas para la industria HORECA o presentaciones especiales para exportación. Esta estrategia es coherente con la tendencia global hacia productos saludables y procesados con certificación, y responde a la necesidad de aumentar la competitividad frente a mercados más exigentes.

Por último, la diversificación representa una estrategia de mayor riesgo, pero con alto potencial, especialmente si la empresa incorpora productos derivados como snacks deshidratados, bases para smoothies o concentrados naturales, destinados tanto al mercado nacional como a exportación. Esta línea puede complementarse con alianzas con proveedores tecnológicos o con instituciones de apoyo a la innovación agroindustrial.

En síntesis, la Matriz Ansoff evidencia que FRUSANDER S.A.S. posee múltiples rutas de crecimiento sostenibles; sin embargo, su mayor oportunidad estratégica se encuentra en el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto, ambos dependientes de la creación de un Departamento de Comercio Exterior y de la implementación de procesos estructurados que soporten la internacionalización. Estos resultados se integran de manera coherente con la DOFA, BCG y el plan de mejora, fortaleciendo la capacidad de la empresa para proyectarse de forma competitiva en mercados globales.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En este apartado se presenta una descripción detallada del cargo desarrollado en FRUSANDER S.A.S.

3.1 Cargo desempeñado

Durante la práctica profesional se asumió el cargo de practicante en el área comercial, con funciones de apoyo y acompañamiento en los procesos internos de FRUSANDER S.A.S., bajo la orientación de la Gerente Comercial Elizabeth Jaimes.

3.2 Funciones asignadas

A continuación, se describen las funciones desarrolladas durante el periodo de práctica en FRUSANDER S.A.S., dentro del área comercial, en el marco de plan de mejora orientado al diseño del Departamento de Comercio Exterior. Las actividades realizadas estuvieron enfocadas en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la futura internacionalización de la empresa, mediante la ejecución de tareas relacionadas con análisis estratégico, desarrollo comercial, comercio exterior y mercadeo digital.

- Revisión y análisis de trámites y procedimientos requeridos para operaciones de exportación.
- Contacto y gestión con proveedores internacionales para evaluar alternativas de costos y transportes.
- Revisión de los procesos nacionales actuales y propuesta de mejoras.
- Elaboración de perfiles de mercados estratégicos para futuras exportaciones, considerando variables económicas, comerciales y regulatorias.
- Investigación y análisis de la competencia, con el propósito de establecer ventajas competitivas y posicionamiento de los productos de FRUSANDER S.A.S.
- Apoyo en la definición de lineamientos para la estructuración del Departamento de Comercio Exterior, en coherencia con los objetivos organizacionales.
- Producción de contenido visual (fotografía y video) de los productos para su difusión en redes sociales y plataformas digitales.
- Creación de catálogos de productos con especificaciones comerciales y técnicas para su presentación ante potenciales compradores y distribuidores en mercados externos.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Dentro de los procesos y procedimientos que se implementaron durante el periodo de práctica profesional en FRUSANDER S.A.S., se destacan aquellos orientados al fortalecimiento de las capacidades comerciales y logísticas de la empresa, con el propósito de apoyar al futuro diseño del Departamento de Comercio Exterior. Las actividades se centraron en el análisis de mercados internacionales, la revisión de los procesos nacionales, el diseño de estrategias comerciales y la proyección de la imagen institucional en entornos digitales.

Tabla 1. *Procesos, procedimientos y herramientas.*

<i>Procesos</i>	<i>Procedimientos</i>	<i>Herramientas</i>
Proceso de comercio exterior y logística internacional	Revisión de los trámites y procedimientos requeridos para las operaciones de exportación de productos hortofrutícolas. Elaboración de una guía documental que incluye licencias, vistos buenos, certificaciones fitosanitarias y normas aplicables al sector agroindustrial	Normatividad DIAN (Decreto 1165 de 2019), plataformas de consulta ProColombia y Legiscomex
Proceso de estrategia y desarrollo comercial	Elaboración de perfiles de mercados estratégicos, considerando variables económicas, comerciales y regulatorias para determinar oportunidades de exportación. Apoyo en la definición de lineamientos estratégicos y funciones para la estructuración del Departamento de Comercio Exterior, garantizando coherencia con los objetivos organizacionales	Trademap, Microsoft Word y Excel para perfiles, Canva, Legiscomex
Proceso de mercadeo internacional y digital	Producción de contenido visual (fotografía y video) de los productos para su difusión	Canva, CapCut, Google Workspace (Drive, Docs,

<i>Procesos</i>	<i>Procedimientos</i>	<i>Herramientas</i>
	en redes sociales orientado al mercado internacional. Creación de fichas técnicas, brochures y catálogos bilingües (español-inglés) dirigido a potenciales compradores y distribuidores internacionales	Meet), Instagram, Tik Tok, Pagina Web Corporativa

Nota. Información tomada con base en la información interna de FRUSANDER S.A.S. obtenida durante el desarrollo de la práctica profesional.

4. Marco conceptual y normativo

Este apartado presenta los fundamentos conceptuales y normativos que sustentan la propuesta de fortalecimiento del Departamento de Comercio Exterior en FRUSANDER S.A.S. Se abordan los conceptos clave relacionados con la gestión exportadora, la logística internacional y la estructura organizacional, necesarios para entender el contexto de la práctica y el problema identificado. Asimismo, se revisan las normas aduaneras y regulatorias aplicables al comercio exterior en Colombia, lo que permite garantizar que la propuesta formulada se encuentre alineada con los requerimientos legales y con las necesidades operativas de la empresa.

4.1 Marco conceptual

El presente marco conceptual fundamenta los conceptos clave que orientan la estructuración del Departamento de Comercio Exterior de FRUSANDER S.A.S., considerando elementos como competitividad, gestión organizacional, internacionalización y sostenibilidad. Estos conceptos permiten comprender las dinámicas empresariales que influyen en el proceso de fortalecimiento de la empresa en materia de comercio exterior.

4.1.1 Competitividad empresarial

La competitividad empresarial se relaciona con la capacidad de una organización para generar ventajas sostenibles frente a sus competidores mediante eficiencia, innovación y diferenciación estratégica. Porter (1990) sostiene que la competitividad depende del desarrollo de estrategias que permitan a la empresa responder eficazmente a las condiciones cambiantes del mercado. En este sentido, la creación del Departamento de Comercio Exterior constituye un elemento esencial para fortalecer la competitividad de FRUSANDER S.A.S., al permitir una gestión más técnica, eficiente y alineada con estándares internacionales.

4.1.2 Gestión organizacional

La gestión organizacional comprende las prácticas, procesos y estructuras encargadas de coordinar los recursos de una empresa para el logro de sus objetivos estratégicos. Chiavenato (2017) señala que la gestión moderna debe orientarse hacia la eficiencia operativa, la comunicación y la toma de decisiones basadas en información. Para FRUSANDER S.A.S., una gestión organizacional adecuada favorece la articulación entre producción, logística, mercadeo y comercio exterior, garantizando coherencia entre sus operaciones nacionales e internacionales.

4.1.3 Internacionalización

La internacionalización implica que una organización amplía sus operaciones más allá del mercado nacional, adaptando sus estrategias y capacidades al entorno global. Cavusgil et al. (2017) definen la internacionalización como un proceso progresivo que exige preparación interna, ajustes estructurales y visión estratégica. Este proceso demanda consolidar políticas, procedimientos y

estructuras orientadas a la exportación, fortaleciendo su capacidad competitiva en mercados internacionales.

4.1.4 Sostenibilidad desde la eficiencia organizativa

La sostenibilidad, entendida desde la eficiencia organizativa, busca armonizar los objetivos económicos, sociales y ambientales de una empresa. La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987) señala que la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las de las futuras generaciones. Para FRUSANDER S.A.S., la eficiencia en sus operaciones de comercio exterior debe promover el uso responsable de recursos y la implementación de prácticas sostenibles que aporten al desarrollo empresarial y social.

4.2 Marco normativo

El marco normativo reúne las disposiciones legales que regulan las actividades de comercio exterior en Colombia. Entre estas se encuentran normas como la Ley 7 de 1991, que establece los lineamientos para la regulación del comercio exterior; el Decreto 2685 de 1999 y el Decreto 1165 de 2019, que estructuran el régimen aduanero; y las Resoluciones 57 de 2015, 46 de 2019, 448 de 2016 y 5109 de 2005, que regulan aspectos operativos como la VUCE, el registro de exportadores, la certificación de origen y los requisitos sanitarios. Estas disposiciones orientan y sustentan la ejecución de los procesos propuestos para el Departamento de Comercio Exterior de FRUSANDER S.A.S.

Tabla 2. Marco normativo

<i>Derrotero normativo</i>	<i>Ente y fecha de publicación</i>	<i>Objeto</i>	<i>Relación con el plan de mejora</i>
Decreto 1165 de 2019 – Régimen de Aduanas en Colombia	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), 2019	Establece las disposiciones generales aplicables a las operaciones de comercio exterior, incluyendo el control aduanero, el despacho de mercancías y las obligaciones de los usuarios aduaneros	Define los procedimientos que debe seguir FRUSANDER S.A.S. en la gestión documental y operativa de sus exportaciones, asegurando el cumplimiento normativo y la trazabilidad de las operaciones
Decreto 2685 de 1999 – Régimen de Aduanas	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2019	Regula los procesos de registro, actualización y control de los exportadores colombianos ante el MinCIT	Permite formalizar el registro de FRUSANDER S.A.S. como exportador, requisito indispensable para operar legalmente en mercados internacionales
Ley 7 de 1991 – Creación del Sistema Nacional de Comercio Exterior	Congreso de la República de Colombia, 1991	Crea el Sistema Nacional de Comercio Exterior y establece los lineamientos generales para promover y regular las actividades de comercio internacional del país	Fundamenta la política institucional de FRUSANDER S.A.S. en materia de comercio exterior, alineando su gestión con las estrategias nacionales de internacionalización.
Ley 99 de 1993 – Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible	Congreso de la República de Colombia, 1993	Crea el Ministerio del Medio Ambiente y establece los principios generales para el desarrollo sostenible	Refuerza el compromiso de FRUSANDER S.A.S. con la sostenibilidad y la eficiencia organizativa en el marco de su gestión exportadora
Resolución 46 de 2019 – Requisitos y procedimientos del	Ministerio de Comercio, Industria y	Regula los procesos de registro, actualización y	Permite formalizar el registro de FRUSANDER S.A.S.

<i>Derrotero normativo</i>	<i>Ente y fecha de publicación</i>	<i>Objeto</i>	<i>Relación con el plan de mejora</i>
Registro de Exportadores	Turismo (MinCIT), 2019	control de los exportadores colombianos ante el MinCIT	como exportador, requisito indispensable para operar legalmente en mercados internacionales
Resolución 57 de 2015 – Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2015	Establece la implementación y uso de la VUCE como plataforma para el trámite electrónico de operaciones de comercio exterior	Facilita la digitalización y eficiencia de los trámites de exportación de FRUSANDER S.A.S., optimizando tiempos y reduciendo errores administrativos
Resolución 448 de 2016 – Certificación de origen	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2016	Determina los lineamientos para la emisión y validación de certificados de origen en exportaciones colombianas	Permite a FRUSANDER S.A.S. acceder a beneficios arancelarios en virtud de los tratados de libre comercio suscritos por Colombia
Resolución 5109 de 2005 – Requisitos sanitarios para alimentos procesados	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), 2005	Regula los requisitos técnicos y sanitarios que deben cumplir los alimentos procesados destinados a consumo nacional o exportación	Asegura que los productos exportados por FRUSANDER S.A.S. cumplan con los estándares de inocuidad y calidad exigidos internacionalmente

Nota. Información tomada con base en el Decreto 1165 de 2019 (DIAN, 2019); Resolución 46 de 2019 (MinCIT, 2019); Ley 7 de 1991 (Congreso de la República de Colombia, 1991); Decreto 2685 de 1999 (Presidencia de la República de Colombia, 1999); Resolución 57 de 2015 (MinCIT, 2015); Resolución 5109 de 2005 (INVIMA, 2005); Resolución 448 de 2016 (MinCIT, 2016); y Ley 99 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 1993).

5. Aportes

Seguidamente se presentan los aportes derivados de la práctica profesional desarrollada en FRUSANDER S.A.S., orientados a fortalecer los procesos de planificación, gestión y proyección

internacional de la empresa. Durante este periodo (4 meses) se llevó a cabo un análisis detallado de la estructura organizacional y de los procedimientos asociados al área comercial, identificando la necesidad de establecer lineamientos claros para la creación de un sistema de gestión en comercio exterior. En respuesta a ello, se propusieron estrategias y herramientas que contribuyen al ordenamiento interno, la optimización de procesos logísticos y la consolidación de una base técnica y documental que facilite la futura inserción de la empresa en mercados internacionales.

Estos aportes, en conjunto, representan un avance significativo en la modernización y la competitividad de FRUSANDER S.A.S. dentro de su sector productivo.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

La propuesta de valor agregado desarrollada durante la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S. se enfoca en el diseño y estructuración del Departamento de Comercio Exterior, como respuesta a la necesidad manifiesta por cuenta del empresario de fortalecer la gestión organizacional de la empresa frente a sus operaciones internacionales. A través de un proceso de análisis, observación y aplicación de conocimientos técnicos, se identificó la importancia de establecer un área especializada que centralice, planifique y coordine las actividades relacionadas con la exportación de los productos agrícolas que comercializa la compañía.

El desarrollo de esta propuesta permitió definir la estructura, funciones, procesos y herramientas necesarias para consolidar un sistema de gestión en comercio exterior, orientado al orden, la planificación y la eficiencia operativa. Este diseño busca optimizar la trazabilidad de las exportaciones, mejorar la comunicación interdepartamental y garantizar el cumplimiento de los requerimientos legales y logísticos en los mercados internacionales.

La creación de este departamento representa un valor agregado significativo para FRUSANDER S.A.S., al contribuir directamente al fortalecimiento de su capacidad competitiva y su proyección internacional. De igual manera, la propuesta aporta una base sólida para la implementación de estrategias de crecimiento, facilitando a la empresa presentarse con mayor solidez ante clientes y aliados, y posicionarse como un actor confiable dentro del sector exportador.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Durante el desarrollo de la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S. se identificó una situación problemática asociada a la ausencia de una estructura organizacional y operativa que permitiera gestionar adecuadamente los procesos de comercio exterior. Aunque la empresa cuenta con el potencial productivo y la calidad requerida para acceder a mercados internacionales, no dispone de un departamento ni de procedimientos definidos que orienten sus actividades hacia la exportación.

Esta carencia se traduce en limitaciones para la planificación, documentación, control y seguimiento de operaciones internacionales, así como en una baja capacidad para responder a los requerimientos normativos y logísticos exigidos por el entorno global. Además, la falta de un sistema de gestión especializado dificulta la identificación de oportunidades comerciales, la comunicación con posibles aliados internacionales y la preparación de la empresa para afrontar procesos de negociación y cumplimiento aduanero.

A partir de este diagnóstico, se evidenció la necesidad de diseñar un Departamento de Comercio Exterior que sienta las bases para la futura internacionalización de FRUSANDER S.A.S. Este departamento permitirá establecer políticas, procedimientos y herramientas de control que garanticen el orden, la eficiencia y la coherencia en las secciones orientadas al comercio

internacional. De esta manera la empresa podrá fortalecer su estructura interna, mejorar su capacidad competitiva y avanzar en la consolidación de su estrategia de expansión hacia mercados externos.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

El desarrollo de la práctica profesional permitió identificar la necesidad de fortalecer la estructura organizacional de FRUSANDER S.A.S., específicamente en el diseño del Departamento de Comercio Exterior, con el fin de proyectar la empresa hacia los mercados internacionales. A partir de esta situación problemática, se planteó una metodología estructurada en cuatro fases que orientaron la formulación del plan de mejora, garantizando un abordaje técnico, progresivo y alineado con los objetivos estratégicos de la compañía.

- a. *Fase 1. Diagnostico situacional y análisis organizacional:* Identifica las condiciones actuales de la empresa en materia organizacional, comercial y operativa, que inciden en su capacidad para gestionar procesos de comercio exterior. Algunas actividades principales son las siguientes:
 - Revisión documental de la estructura organizacional existente.
 - Análisis de flujos de comunicación y toma de decisiones internas.
 - Entrevistas y observación participante para reconocer funciones, duplicidades y vacíos estructurales.
 - Evaluación de procesos logísticos, administrativos y comerciales vinculados con la potencial exportación.

- a. *Fase 2. Diseño conceptual del área de Comercio Exterior:* Estructurar el diseño funcional del área de Comercio Exterior, definiendo su misión, visión, objetivos específicos, funciones, cargos y relaciones jerárquicas. Algunas actividades principales son las siguientes:
- Elaboración de un organigrama propuesto que incorpore el nuevo departamento.
 - Definición de perfiles y responsabilidades de los cargos relacionados con operaciones internacionales.
 - Integración del área a los procesos de logística, mercadeo y planeación estratégica.
 - Determinación de indicadores de desempeño (KPI) vinculados a la gestión exportadora.
- b. *Fase 3. Implementación de estrategias de apoyo y fortalecimiento operativo:* Aplicar estrategias y herramientas que respalden la operatividad del área de Comercio Exterior y su articulación con los procesos de la empresa. Algunas actividades principales son las siguientes:
- Desarrollo de catálogos y material comercial adaptado al mercado internacional.
 - Creación de bases de datos de clientes y proveedores internacionales.
 - Uso de herramientas como ProColombia y Legiscomex para la gestión documental y análisis de requisitos de exportación.
 - Propuesta de procedimientos estándar (SOP) para las operaciones de comercio exterior.
- c. *Fase 4. Evaluación del plan de mejora:* Valorar el impacto del rediseño conceptual en la gestión organizacional de la empresa.
- Elaboración de informe final con propuestas de implementación gradual.

5.1.3 Impacto desde los logros esperados

La implementación del rediseño conceptual de la estructura organizacional de FRUSANDER S.A.S., fundamentada en la creación y consolidación del área de Comercio Exterior, representa un avance estratégico hacia la internacionalización empresarial. Este plan de mejora impactaría directamente la gestión organizacional al optimizar los flujos de comunicación interna, clarificar funciones y responsabilidades, y fortalecer la coordinación entre las áreas administrativa, comercial, logística y de producción. La incorporación del nuevo departamento permitiría articular de manera eficiente los procesos de exportación, garantizando el cumplimiento normativo, la planeación estratégica y la toma de decisiones basada en información de mercados internacionales. De manera cualitativa, se espera un retorno reflejado en el incremento de la competitividad, la proyección internacional de la marca, la profesionalización de los procesos internos y la creación de una cultura empresarial orientada al comercio global y la innovación organizacional.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

Durante el desarrollo de su práctica profesional en FRUSANDER S.A.S., el estudiante logró fortalecer de manera significativa sus competencias personales, académicas y profesionales, consolidando una comprensión integral del entorno empresarial y de los procesos asociados al comercio exterior. La experiencia le permitió aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación en Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo, desarrollando habilidades analíticas, estratégicas y de gestión orientadas al diseño de procesos organizacionales. Asimismo, adquirió destrezas en la interpretación de normativas internacionales, análisis de mercados y elaboración de propuestas de mejora con enfoque metodológico. En el plano personal, la práctica

fomentó su sentido de responsabilidad, liderazgo y adaptabilidad frente a entornos reales de trabajo, contribuyendo al fortalecimiento de su criterio profesional y al desarrollo de una visión global, crítica y propositiva, indispensable para su futura inserción en el mercado laboral.

5.3 Plan de mejora

Durante el desarrollo de la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S., se evidenció la necesidad de estructurar de manera integral el Departamento de Comercio Exterior, con el propósito de fortalecer la capacidad organizacional de la empresa frente a los retos de la internacionalización. Este proceso permitió identificar vacíos en la estructura interna, limitaciones en la gestión documental y operativa de exportaciones, así como la ausencia de procedimientos estandarizados que faciliten el acceso a mercados internacionales. En respuesta a ello, el presente plan de mejora tiene como finalidad establecer una hoja de ruta estratégica que oriente el rediseño organizacional y la implementación gradual del área de comercio exterior, mediante acciones planificadas, metas claras y mecanismos de seguimiento que permitan optimizar la gestión interna y proyectar la empresa hacia escenarios internacionales de manera sostenible.

5.3.1 Aspecto a mejorar

Uno de los principales aspectos a mejorar en FRUSANDER S.A.S. es la ausencia de una estructura organizacional formal que permita el funcionamiento eficiente del área de Comercio Exterior. Actualmente, las responsabilidades relacionadas con procesos de exportación y gestión internacional se encuentran dispersas entre diferentes departamentos, lo cual genera duplicidad de funciones, dificultades de comunicación y falta de trazabilidad en las decisiones estratégicas. Esta

situación limita el aprovechamiento de oportunidades comerciales y la proyección de la empresa hacia nuevos mercados.

Asimismo, se evidenció la carencia de procedimientos estandarizados que orienten de forma clara la planeación, ejecución y control de las operaciones internacionales. La falta de lineamientos documentados impide una adecuada gestión del tiempo y los recursos, lo cual afecta la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta frente a los requerimientos normativos del comercio exterior.

Otro aspecto relevante es la falta de capacitación técnica del personal en temas relacionados con normatividad internacional, trámites aduaneros y documentación exportadora. Esta situación reduce la autonomía del equipo de trabajo y genera dependencia de asesorías externas, incrementando los tiempos de respuesta y los costos operativos.

Finalmente, se identificó la debilidad en la integración interdepartamental y la comunicación organizacional, factores que obstaculizan la coordinación entre las áreas administrativa, logística y comercial. Esto limita la posibilidad de implementar estrategias conjuntas orientadas a la internacionalización, afectando la competitividad general de la empresa.

5.3.2 Metas

Como resultado del diagnóstico realizado, se establecen las siguientes metas que orientan el plan de mejora. En primer lugar, se propone diseñar e implementar un modelo estructural para el Departamento de Comercio Exterior, articulado con las demás áreas de la empresa, que permita optimizar la gestión de procesos logísticos, administrativos y comerciales vinculados a la exportación.

En segundo lugar, se busca desarrollar y documentar los procedimientos operativos necesarios para la planificación, control y ejecución de las actividades relacionadas con el comercio exterior, garantizando eficiencia, trazabilidad y cumplimiento normativo.

De igual manera, se pretende fortalecer las competencias técnicas del personal mediante jornadas de capacitación en normativa internacional, logística, manejo documental y análisis de mercados, promoviendo la autonomía y profesionalización del talento humano.

Finalmente, se establece como meta mejorar los mecanismos de comunicación interna e integración interdepartamental, favoreciendo la cooperación y la toma de decisiones conjuntas, lo cual permitirá consolidar una cultura organizacional orientada al crecimiento y la internacionalización.

5.3.3 Acciones

Se identificaron diversas oportunidades de mejora en los procesos organizacionales, comerciales y operativos, especialmente en lo relacionado con la gestión de comercio exterior. En respuesta a ello, se plantea el siguiente plan de mejora, el cual busca fortalecer la estructura interna de la empresa.

Las acciones propuestas se estructuran en fases secuenciales, orientadas al diagnóstico, diseño, implementación y evaluación del área, con el fin de garantizar viabilidad técnica y funcional dentro de la organización. Cada fase se acompaña de evidencias prácticas que respaldan el proceso desarrollado y reflejan la aplicabilidad real del plan dentro de la dinámica empresarial. De esta manera, se pretende contribuir al fortalecimiento de la capacidad exportadora de la empresa y a la consolidación de su proyección en mercados internacionales.

a. Fase 1. Diagnostico situacional y análisis organizacional

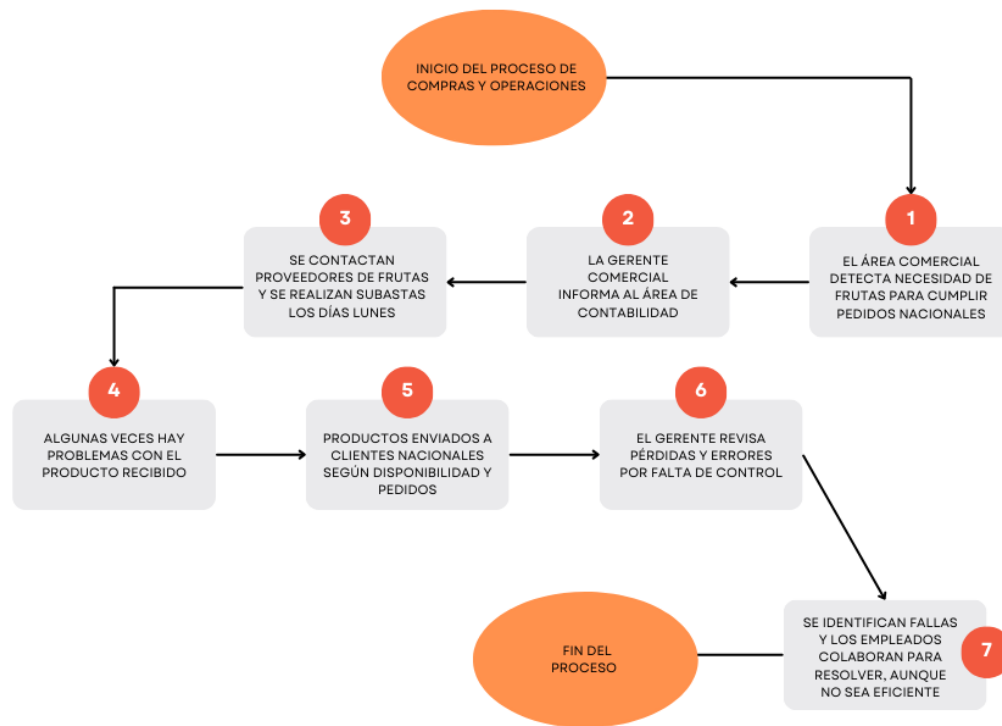
El desarrollo de esta fase tuvo como propósito identificar las condiciones actuales de *FRUSANDER S.A.S.* en el ámbito organizacional, comercial y operativo, con el fin de reconocer los principales factores internos que inciden en su potencial de internacionalización.

Revisión documental de la estructura organizacional existente: Se realizó una investigación exhaustiva de la estructura organizacional de *FRUSANDER S.A.S.*, con el fin de identificar las áreas existentes, los niveles jerárquicos y las interrelaciones funcionales como departamentos (Ver Figura 1). Este análisis permitió evidenciar la ausencia de un departamento especializado en Comercio Exterior, así como la necesidad de optimizar los canales de comunicación entre las áreas administrativas, comerciales y logísticas.

Análisis de flujos de comunicación y toma de decisiones internas: Mediante observación participante y conversaciones con los colaboradores, se identificaron los principales flujos de comunicación interna y los puntos críticos en el proceso de toma de decisiones. Se evidencio una comunicación mayormente vertical y centralizada, lo que limita la eficiencia en la coordinación interdepartamental, especialmente en temas relacionados con logística y gestión comercial internacional.

Figura 8. Diagrama de flujo y cuadro de convenciones del proceso de operaciones y compras de FRUSANDER S.A.S.

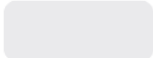
Diagrama de flujo del proceso actual de operaciones y compras – Frusander S.A.S.



Nota. Información tomada con base en la información suministrada por Elizabeth Jaimes, gerente comercial, durante una entrevista personal realizada el 15 de agosto de 2025.

Figura 9. Diagrama de flujo y cuadro de convenciones del proceso de operaciones y compras de FRUSANDER S.A.S.

Cuadro de convenciones - Diagrama de flujo del proceso actual de operaciones y compras – Frusander S.A.S.

Símbolo / Forma	Nombre	Descripción / Uso dentro del proceso	Imagen
Óvalo / Elipse	Inicio / Fin	Representa el punto de inicio o cierre del proceso. En el diagrama: "Inicio del proceso de compras y operaciones" y "Fin del proceso".	
Rectángulo	Actividad / Tarea	Indica una acción o actividad operativa realizada por un área o colaborador. Ej.: contacto con proveedores, envíos, revisión del gerente.	
Círculo numerado	Conector	Identifica el orden de las actividades dentro del flujo y facilita la lectura del proceso. Cada número refleja una secuencia específica.	
Flecha	Flujo del Proceso	Muestra la dirección del proceso y el orden lógico en el que se ejecutan las actividades.	

Nota. Información tomada con base en la información suministrada por Elizabeth Jaimes, gerente comercial, durante una entrevista personal realizada el 15 de agosto de 2025.

Entrevistas y observación participante para reconocer funciones, duplicidades y vacíos estructurales: Durante la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S., se entrevistó a la Gerente Comercial, Elizabeth Jaimes, quien manifestó que, aunque existe un organigrama formalmente diseñado, en la práctica una sola persona desempeña múltiples cargos, lo que genera duplicidad de funciones y desorden en la asignación de responsabilidades. Señaló que las subastas se realizan los días lunes por parte del área comercial, pero en ocasiones el inventario lo gestionan alternativamente la contadora, la asistente o el personal de operaciones, sin un registro sistemático. Añadió que “somos pocos trabajadores haciendo varios cargos y funciones; entre todos nos

ayudamos, pero aun así falta orden''. Esta situación evidencio vacíos en la estructura operativa y en la trazabilidad de procesos, lo cual limita la capacidad de *FRUSANDER S.A.S.* para gestionar de forma adecuada la cadena agroindustrial y prospectar actividades de comercio exterior.

Evaluación de procesos logísticos, administrativos y comerciales vinculados con la potencial exportación: Se evaluaron los procesos clave de *FRUSANDER S.A.S.* vinculados con su capacidad de exportación: aunque cuenta con proveedores de frutas de alta calidad y ha iniciado producción de plátano en la finca del Gerente General, se evidencio que la infraestructura logística aún es insuficiente. Asimismo, la empresa no posee registro INVIMA ni permisos de exportación, lo cual impide materializar acuerdos con clientes internacionales. A pesar de que se comercializa a nivel nacional, el intento de exportar a un cliente extranjero no prosperó por falta de cumplimiento documental y de logística internacional. De esta evaluación se concluye que *FRUSANDER S.A.S.* tiene capacidades productivas relevantes, pero debe consolidar su cadena logística, su registro y los procesos normativos para activar eficazmente una línea de exportación.

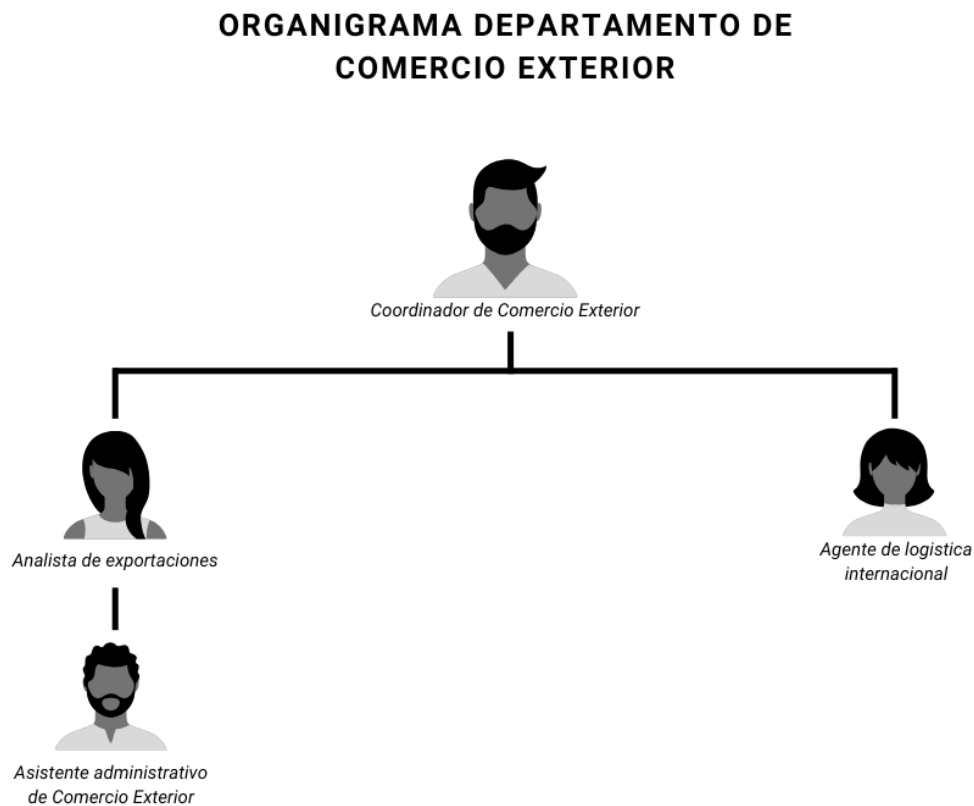
b. Fase 2. Diseño conceptual del área de comercio exterior

Esta fase tuvo como propósito estructurar conceptualmente el área de Comercio Exterior en *FRUSANDER S.A.S.*, estableciendo su misión, visión, objetivos específicos funciones y jerarquías internas. Con ello se busca fortalecer la organización interna y sentar las bases para la gestión exportadora de la empresa, orientando sus recursos y esfuerzos hacia la internacionalización.

Elaboración del organigrama propuesto que incorpore el nuevo departamento: Se desarrolló un organigrama actualizado en el que se integra el área de Comercio Exterior dentro de la estructura administrativa y comercial de *FRUSANDER S.A.S.* Esta propuesta busca optimizar la

distribución de funciones, evitar duplicidades y garantizar una comunicación fluida entre los departamentos de producción, contabilidad, operaciones, mercadeo y dirección general.

Figura 10. Organigrama propuesto para el área de comercio exterior de FRUSANDER S.A.S.



Nota. Información tomada con base en la información recopilada durante el periodo de prácticas.

Definición de perfiles y responsabilidades de los cargos relacionados con operaciones internacionales: Se establecieron los perfiles de los cargos necesarios para el funcionamiento del área, tales como Coordinador de Comercio Exterior, Analista de Exportaciones, Agente de Logística Internacional y Asistente Administrativo de Comercio Exterior. Cada uno con responsabilidades específicas orientadas a la planeación, gestión documental, análisis de mercados, coordinación logística y seguimiento a operaciones.

Tabla 3. *Perfiles y responsabilidades de cargos en operaciones internacionales.*

<i>Nombre del cargo</i>	<i>Perfil del cargo</i>	<i>Responsabilidades específicas</i>
Coordinador de comercio exterior	Profesional en Comercio Exterior, Negocios Internacionales o afines, con experiencia en gestión de operaciones internacionales y habilidades de liderazgo.	Planificar y supervisar las operaciones de comercio exterior, coordinar equipos, gestionar permisos y documentación, analizar mercados internacionales y apoyar la toma de decisiones estratégicas.
Analista de exportaciones	Profesional con conocimientos en comercio exterior, legislación aduanera, y manejo de documentación de exportación. Habilidades analíticas y de gestión documental.	Controlar y validar documentación de exportaciones, coordinar embarques internacionales, analizar mercados, gestionar divisas y seguimiento a beneficios aduaneros.
Agente de logística internacional	Experto en logística y transporte internacional, con conocimiento en manejo de carga, aduanas y coordinación con agentes de carga.	Gestionar logística de importaciones y exportaciones, coordinar transporte y almacenamiento, mantener comunicación con proveedores y clientes, optimizar procesos logísticos.
Asistente administrativo de comercio exterior	Profesional o técnico en administración, con conocimientos básicos en comercio exterior y manejo de sistemas administrativos.	Apoyar en la gestión documental, control administrativo, elaboración de reportes, coordinación de agendas y soporte al equipo de comercio exterior.

Nota. Información tomada con base en datos de ProColombia (2025).

Integración del área de comercio exterior con los procesos de logística, mercadeo y planeación estratégica: Se identificaron los puntos de articulación entre el área de Comercio Exterior y las áreas existentes, promoviendo la colaboración transversal para garantizar coherencia entre las operaciones nacionales y las internacionales. Esta integración permite que el área de mercadeo apoye la búsqueda de mercados y clientes potenciales, mientras que logística gestiona la operación física y documental de exportación.

Figura 11. Mapa de procesos de integración del nuevo departamento de comercio exterior de FRUSANDER S.A.S.



Nota. Información tomada con base en fuentes secundarias y documentos internos de FRUSANDER S.A.S.

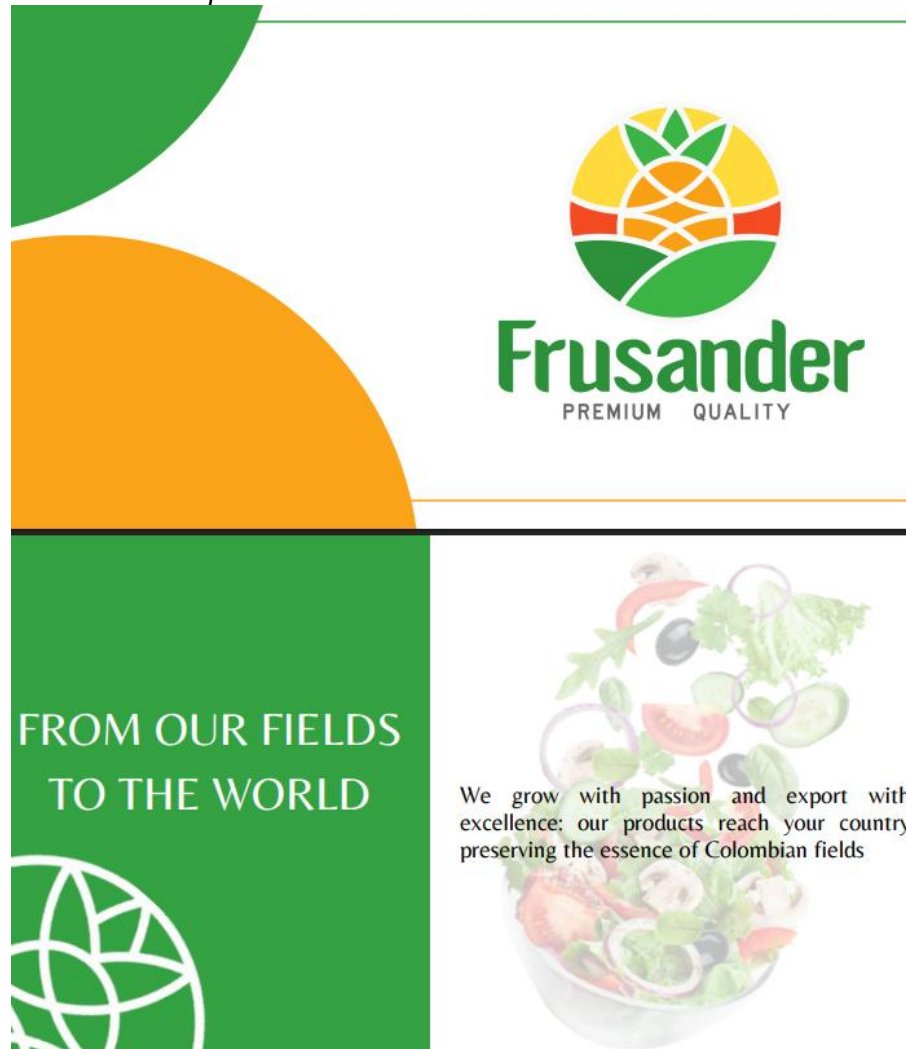
Determinación de indicadores de desempeño (KPI) vinculados a la gestión exportadora:

Se definieron indicadores clave para medir el desempeño del área de Comercio Exterior, tales como número de clientes internacionales contactados, tiempo promedio de respuesta a solicitudes de cotización, número de productos con ficha técnica exportable y porcentaje de cumplimiento documental. Estos indicadores permitirán monitorear los avances y tomar buenas decisiones basadas en resultados. Ver punto 5.3.4

c. Fase 3. Implementación de estrategias de apoyo y fortalecimiento operativo

Esta fase tiene como objetivo aplicar estrategias y herramientas que respalden la operatividad del área de comercio exterior y su articulación con los procesos de la empresa. Las actividades se centran en la producción material esencial para el lanzamiento comercial y la estandarización operativa en el corto plazo, garantizando que el nuevo departamento pueda empezar a funcionar inmediatamente después del periodo de práctica.

Desarrollo de catálogos y material comercial adaptado al mercado internacional: Se diseñaron fichas técnicas de la mayoría de los productos, presentaciones corporativas en español e inglés, Este material es vital, ya que el material comercial actual estaba diseñado para el mercado local.

Figura 12. *Presentación corporativa de FRUSANDER S.A.S.*

Nota. Información tomada con base en información recopilada de fuentes secundarias y documentos internos de FRUSANDER S.A.S.

Figura 13. *Presentación corporativa de FRUSANDER S.A.S.*

ABOUT US

Frusander S.A.S. is a private Colombian company with over five years of experience in the marketing of fruits, vegetables, and greens. We specialize in the efficient and consistent supply of high-quality agri-food products, grown in Colombian soil and carefully selected.



MISSION

We are a private Colombian company whose purpose is to deliver high-quality products with safety, timeliness, and value, meeting the conditions and requirements of our clients

VISION

Frusander will grow over the next five years with the goal of reaching a minimum monthly revenue of one billion pesos by 2026, positioning itself as a leading option in the market and being recognized for its commitment to delivering the best products

Nota. Información tomada con base en información recopilada de fuentes secundarias y documentos internos de FRUSANDER S.A.S.

Figura 14. *Fichas técnicas de productos FRUSANDER S.A.S.*

Autoguardado

FICHA TECNICA INGLES (1) - Excel

ArchivoInicioInsertarDisposición de páginaFórmulasDatosRevisarVistaAyuda¿Qué desea hacer?

Cortar

Pegar

Copiar

Copiar formato

Portapeapeles

Calibri11A⁺A⁻

NKS

Fuente

Alineación

Número

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Estilos

Nota. Información tomada con base en información interna de FRUSANDER S.A.S. (2025).

Creación de base de datos de clientes y proveedores internacionales: actualmente no existe una base de datos consolidada de clientes y proveedores internacionales de manera formal y estructurada en la organización. Sin embargo, se destaca que República Dominicana mostró interés en conocer a productores y proveedores colombianos para iniciar importaciones de frutas tropicales y limón Tahití, específicamente proveniente de Colombia. Además, en el ámbito europeo, otro cliente manifestó interés en importar aguacates Hass; no obstante, debido a la inexistencia de un departamento o un orden definido para la gestión de comercio exterior, dichas negociaciones fueron interrumpidas y no se lograron consolidar. Esta situación refleja la necesidad

de establecer una estructura formal para la gestión de prospectos y relaciones comerciales internacionales, priorizando la creación de una base de datos que permita un seguimiento eficiente de las oportunidades y contactos potenciales.

Tabla 4. *Propuesta para la base de datos de clientes y proveedores internacionales.*

<i>País</i>	<i>Empresa</i>	<i>Producto de interés</i>	<i>Correo/Teléfono</i>	<i>Tipo de cliente (Importador/Distribuidor)</i>	<i>Estado del contacto</i>	<i>Observaciones</i>
República Dominicana	Frutas del Caribe	Limón Tahití, frutas tropicales	contacto@frutacaribe.com	Importador	En negociación	Solicita cotización inicial
España	Green Avocado Europe	Aguacate Hass	info@greenavo.es	Distribuidor	Contacto perdido	Falta registro INVIMA

Nota. Información tomada con base en la información recopilada durante la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S. y en los lineamientos de ProColombia (2025).

Uso de herramientas como ProColombia y Legiscomex para la gestión documental y análisis de requisitos de exportación: se elaboró una guía práctica y se realizaron consultas específicas en estas plataformas para documentar requisitos de acceso (aranceles, regulaciones sanitarias y de etiquetado) para los productos objetivo en los mercados prioritarios, superando la limitación de la falta de cumplimiento documental evidenciada en la Fase 1.

a. Requisitos para la exportación desde Colombia

Para iniciar un proceso de exportación desde Colombia, es indispensable cumplir con una serie de requisitos legales, administrativos y técnicos que garantizan el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales. En primer lugar, la empresa debe contar con su registro activo en la Cámara de Comercio, el cual formaliza su existencia jurídica y le permite obtener el

certificado de existencia y representación legal. Posteriormente, debe realizar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN, especificando la actividad económica correspondiente a las operaciones de exportación.

Adicionalmente, es fundamental tramitar las certificaciones sanitarias y fitosanitarias necesarias, especialmente cuando se trata de productos agroalimentarios. Dichos certificados son emitidos por entidades como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) o el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), y garantizan que los productos cumplen con las condiciones de inocuidad exigidas tanto en Colombia como en los países de destino. Asimismo, cada mercado internacional cuenta con normas específicas de calidad, empaque y etiquetado, por lo que resulta necesario verificar la conformidad con los estándares internacionales, como ISO o HACCP, según el tipo de producto.

Finalmente, algunos bienes requieren licencias o permisos especiales antes de su exportación, como ocurre con productos químicos, farmacéuticos, tecnológicos o textiles. Cumplir con estos pasos iniciales asegura que la empresa pueda acceder formalmente a los mercados internacionales y evitar sanciones o restricciones comerciales (Zona Franca Parque Central, 2024).

b. Documentación y logística para la exportación

La documentación constituye un elemento clave para la gestión eficiente de las operaciones de exportación. Entre los documentos básicos se encuentran la factura comercial, la lista de empaque, el certificado de origen, el conocimiento de embarque y la declaración de exportación ante la DIAN, los cuales permiten la trazabilidad del envío, el control aduanero y la aplicación de los tratados comerciales.

Por otra parte, el componente logístico desempeña un papel estratégico dentro de la cadena exportadora. En Colombia, los principales modos de transporte utilizados son el marítimo, aéreo

y terrestre, seleccionados según el tipo de producto, su volumen y destino. El transporte marítimo se emplea mayormente para cargas a gran escala a través de puertos como Cartagena, Buenaventura y Santa Marta, mientras que el transporte aéreo resulta idóneo para productos perecederos o de alto valor, operando principalmente desde los aeropuertos El Dorado (Bogotá), José María Córdova (Rionegro) y Alfonso Bonilla Aragón (Cali). Para exportaciones regionales, el transporte terrestre conecta los principales centros de producción con países vecinos.

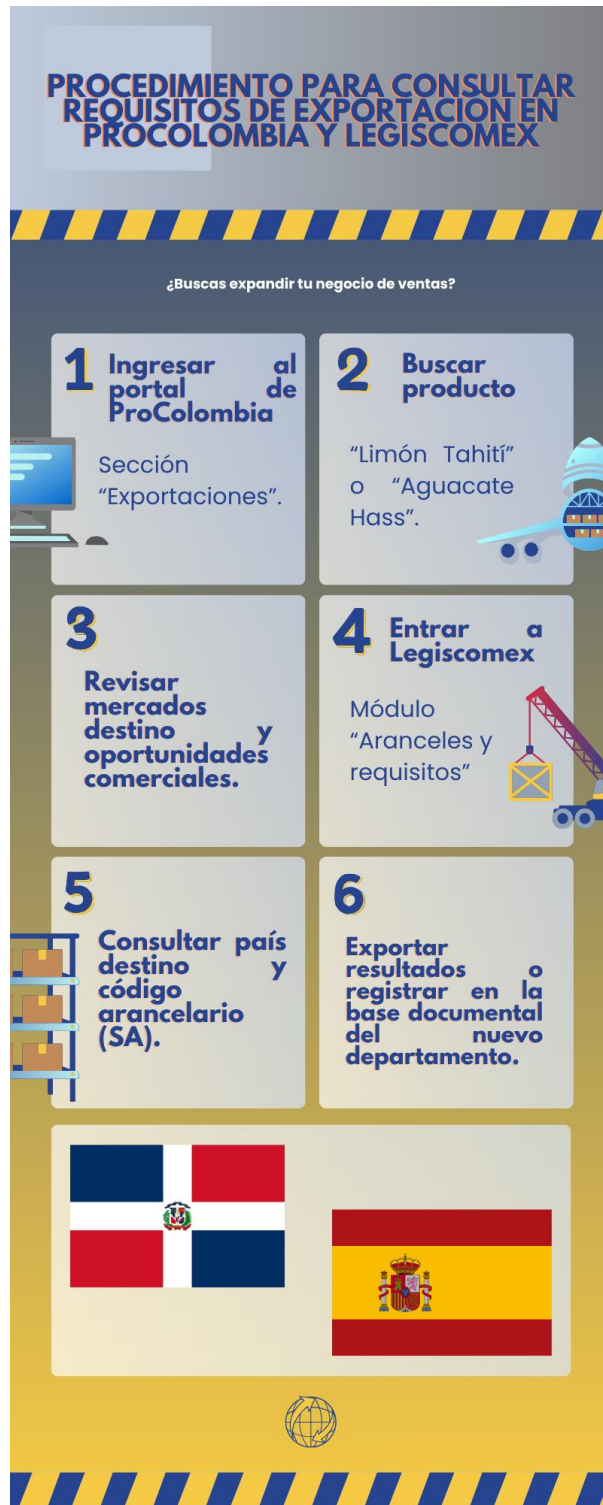
Adicionalmente, el uso del transporte multimodal, que combina diferentes medios (marítimo, aéreo y terrestre), optimiza tiempos y costos logísticos, representando una tendencia creciente en el comercio exterior colombiano.

c. Zonas francas y tendencias de exportación

Las zonas francas constituyen un instrumento estratégico para fortalecer la competitividad exportadora. Estos espacios delimitados dentro del territorio nacional ofrecen beneficios tributarios, aduaneros y logísticos, favoreciendo la instalación de empresas orientadas a la exportación. Ejemplos destacados incluyen la Zona Franca de Bogotá, especializada en tecnología y servicios; la Zona Franca del Pacífico, en el Valle del Cauca; y la Zona Franca Parque Central, en Cartagena, que se ha posicionado como un centro logístico clave para los sectores alimentario, farmacéutico y manufacturero (Zona Franca Parque Central, 2024).

En cuanto a las tendencias actuales, los productos agroindustriales mantienen una posición relevante dentro de las exportaciones colombianas. Frutas exóticas como el aguacate Hass, la uchuva y el mango se proyectan con alto potencial en mercados internacionales, impulsando la diversificación y el crecimiento del sector agrícola exportador.

Figura 15. Procedimiento para consultar requisitos de exportación en ProColombia y Legiscomex.



Nota. Información tomada con base en la información consultada en ProColombia (2025) y Legiscomex (2025), en el marco de la práctica profesional.

Propuesta de procedimientos estándar (SOP) para las operaciones de comercio exterior:

Se formalizó un conjunto de Procedimientos Operativos Estándar (SOP) que detallan paso a paso la gestión de un pedido de exportación, desde la recepción lead hasta la coordinación del embarque y la postventa, incluyendo el manejo de la cadena de frío, la documentación y la respuesta a contingencias.

Figura 16. *Procedimiento operativo estándar (SOP) para exportaciones.*

[illegible]

Nota. Información tomada con base en la información recolectada durante la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S. (2025).

d. *Fase 4. Evaluación del plan de mejora*

Esta fase final tiene como propósito formalizar y validar todo el trabajo realizado, presentando el plan de mejora a la dirección de *FRUSANDER S.A.S.* Se busca obtener la aprobación gerencial.

Elaboración de informe final con propuestas de implementación gradual: se consolidará el informe final de prácticas, integrando diagnóstico, el diseño conceptual y las herramientas generadas.

5.3.4 Indicadores

Para evaluar el grado de cumplimiento de las acciones propuestas en el plan de mejora, se establecieron indicadores específicos vinculados a cada una de las actividades estratégicas del proceso. Estos indicadores permiten cuantificar el progreso, la calidad y la eficacia del trabajo realizado, facilitando un análisis técnico riguroso del insumo desarrollado y brindando soporte objetivo para la toma de decisiones orientadas a la optimización continua.

Tabla 5. *Indicadores de acción del plan de mejora.*

<i>Acción</i>	<i>Indicador</i>	<i>Formula/Tipo</i>	<i>Explicación y ejemplo</i>	<i>Qué mide</i>
Fase 1: Evaluación de Procesos Normativos y Logísticos	Tasa de Incumplimiento Normativo Exportación	de (Brechas Normativas Identificadas / Requisitos Legales Totales) x 100	Mide la proporción de requisitos legales logísticos (INVIMA, permisos, cadena de frío) que FRUSANDER no cumple al inicio. Ejemplo: 5 de 10 requisitos clave no se cumplen	El nivel de riesgo inicial y las brechas estructurales antes de la intervención

<i>Acción</i>	<i>Indicador</i>	<i>Formula/Tipo</i>	<i>Explicación y ejemplo</i>	<i>Qué mide</i>
			(50% de incumplimiento)	
Fase 1: Análisis de Flujos de Comunicación y Vacíos Estructurales	Índice de Duplicidad de Funciones	(Número de Funciones Compartidas o Sin Asignar / Número Total de Funciones Críticas) x 100	Cuantifica el desorden organizacional identificado. Se espera que este índice disminuya a cero después de implementar el nuevo organigrama	El grado de desorden estructural y la eficiencia interna en la asignación de roles
Fase 2: Optimización del Flujo de Información Interna (Diseño Conceptual y Perfiles)	Tiempo Promedio de Respuesta a Solicitudes de Cotización (TPRC)	Suma de (Tiempo de Respuesta en Horas o Días) / Número Total de Cotizaciones Enviadas	Promedio de tiempo que tarda el área en enviar una cotización formal. Se busca reducir este tiempo para ser competitivos y mejorar el ciclo de venta	Agilidad y competitividad del ciclo de venta
Fase 3: Formalización de la Oferta Exportable (Catálogos y Material Comercial)	Número de Productos con Ficha Técnica Exportable (NPFTE)	Número de Fichas Técnicas Aprobadas / Número Total de Productos Exportables Potenciales	Inventario de la oferta lista para ser enviada, cumpliendo estándares técnicos (etiquetas, empaque, etc.). Ejemplo: 5 de 7 productos tienen ficha técnica (5/7)	Capacidad de formalización técnica de la oferta
Fase 3: Implementar y Validar SOP de Exportación	Porcentaje de Cumplimiento de Procedimientos Estándar (SOP)	(Número de Procesos Ejecutados con SOP / Número Total de Procesos Ejecutados) x 100	Mide la adherencia a los manuales operativos (SOP). Ejemplo: Si de 10 operaciones, 8 cumplieron estrictamente el	Eficacia operativa y apego a la estandarización de procesos

<i>Acción</i>	<i>Indicador</i>	<i>Formula/Tipo</i>	<i>Explicación y ejemplo</i>	<i>Qué mide</i>
			SOP, el resultado es 80%.	
Fase 3: Gestión de Prospectos y Negociación Comercial (Material Comercial y BD, Gestión Documental)	Tasa de Conversión de Clientes Internacionales (TCCI)	(Número de Órdenes de Compra Internacionales / Número de Clientes Potenciales Contactados) x 100	Mide cuántos contactos comerciales se convierten efectivamente en clientes. Ejemplo: Se contactaron 50 prospectos y se cerraron 5 ventas (10%)	Efectividad de la prospección y gestión comercial internacional
Fase 4: Presentación y Aprobación Gerencial del Plan	Porcentaje de Aceptación/Aprobación del Plan de Mejora	(Número de Propuestas Aprobadas por Gerencia / Número Total de Propuestas Presentadas) x 100	Mide el éxito final de la fase de socialización. Se espera idealmente un 100% (todas las propuestas, como el organigrama y SOPs, son validadas)	Éxito en la validación y formalización del plan propuesto.

Nota. Información tomada con base en los resultados obtenidos durante la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S. y en los objetivos planteados en el plan de mejora.

La elaboración de estos indicadores proporciona una herramienta objetiva para la evaluación del proceso, permitiendo no solo medir el grado de cumplimiento de cada acción planteada, sino también destacar los progresos metodológicos, la relevancia del contenido y la coherencia del producto final respecto a los objetivos establecidos en el informe. Esta perspectiva, integral facilita una interpretación precisa y fundamentada, asegurando una adecuada toma de decisiones en función de los resultados obtenidos.

5.3.5 Hacer/verificar

Con el propósito de asegurar una medición rigurosa y confiable de los indicadores definidos en el plan de mejora, se establecieron diversos mecanismos de seguimiento y verificación fundamentales en fuentes directas, tecnologías digitales y soporte documental. Estos mecanismos están diseñados para garantizar la trazabilidad de los datos recopilados, promover la validez del análisis y asegurar que la evaluación de cada indicador se realice con precisión y fundamentación técnica. A continuación, se describen los procedimientos implementados para monitorear y verificar el cumplimiento de cada indicador determinado.

Tabla 6. *Mecanismos de validación y fuentes de verificación.*

<i>Meta</i>	<i>Indicador</i>	<i>Mecanismo de validación</i>	<i>de</i>	<i>Fuente de verificación</i>	<i>de</i>
Diseñar e implementar un modelo estructural para el Departamento de Comercio Exterior, articulado con las demás áreas de la empresa, que permita optimizar la gestión de procesos logísticos, administrativos y comerciales vinculados a la exportación	Porcentaje de Aceptación/Aprobación del Plan de Mejora	Cálculo de porcentaje elementos estructurales (Organigrama, Perfiles) aprobados por la Dirección Gerencial sobre el total presentado	del de	Documento de Aprobación firmado por Gerencia.	de Formal por
Desarrollar y documentar los procedimientos operativos necesarios para la planificación, control y ejecución de las actividades relacionadas con el comercio exterior, garantizando	Porcentaje de Cumplimiento de Procedimientos Estándar (SOP)	Auditoría Operativa mensual de un muestreo de operaciones para verificar la aplicación estricta de los nuevos SOP documentados	de de un de para la de los nuevos SOP documentados	Registros de Ejecución de Tareas, Formatos de Verificación de Cumplimiento de SOPs y Reportes de Trazabilidad del Nuevo Departamento.	de de de de de del

<i>Meta</i>	<i>Indicador</i>	<i>Mecanismo de validación</i>	<i>de Fuente de verificación</i>
eficiencia, trazabilidad y cumplimiento normativo			
Fortalecer las competencias técnicas del personal mediante jornadas de capacitación en normativa internacional, logística, manejo documental y análisis de mercados, promoviendo la autonomía y profesionalización del talento humano	Índice de personal capacitado	Cálculo del porcentaje personal con asistencia y aprobación de las jornadas de capacitación planificadas	Listados de asistencia a jornadas de capacitación, resultados de evaluaciones de competencias y certificados de participación
Mejorar los mecanismos de comunicación interna e integración interdepartamental, favoreciendo la cooperación y la toma de decisiones conjuntas, lo cual permitirá consolidar una cultura organizacional orientada al crecimiento y la internacionalización	Índice de duplicidad de funciones (Pre y post intervención)	Comparación del índice de duplicidad de funciones (Fase 1) con el nuevo nivel de claridad de roles (Fase 2), validado por el flujo de comunicación optimizado	Organigrama propuesto (Fase 2), manual de funciones y entrevistas de validación a Gerencia Comercial sobre claridad de roles

Nota. Información tomada con base en la evaluación y monitoreo del plan de mejora propuesto para el Departamento de Comercio Exterior de FRUSANDER S.A.S.

Los mecanismos de verificación implementados fortalecen la integridad y la rigurosidad del plan de mejora, permitiendo que la evaluación de los indicadores se base en evidencia objetiva, organizada y verificable. De esta manera se genera un soporte técnico sólido para el documento

final, estableciendo una conexión clara entre las acciones propuestas, los indicadores de seguimiento y los métodos de verificación.

5.3.6 Responsable

El desarrollo del proyecto fue ejecutado de manera individual por el estudiante en práctica, quien asumió la responsabilidad integral de las actividades planificadas dentro del proceso de estructuración del Departamento de Comercio Exterior de FRUSANDER S.A.S.

Durante el período de práctica, el responsable realizó el diagnóstico situacional de la empresa, el análisis de los factores internos y externos mediante matrices estratégicas (PESTEL, DOFA, BCG y Ansoff), la formulación de objetivos, la definición de procesos y procedimientos, así como la elaboración de los Procedimientos Operativos Estándar (SOP) que servirán de guía para futuras operaciones internacionales.

Asimismo, gestionó la recopilación de información a través de fuentes institucionales y entrevistas internas, garantizando la validez y pertinencia de los resultados obtenidos. El estudiante actuó bajo la orientación general de la Gerente Comercial, pero manteniendo la autonomía técnica y metodológica en la elaboración del informe final y de las propuestas de mejora.

5.3.7 Recursos

Para la ejecución del proyecto se emplearon diversos recursos tanto materiales como tecnológicos, los cuales facilitaron el análisis, diseño y documentación de los procesos del área de Comercio Exterior.

Entre los recursos institucionales utilizados se destacan el acceso a los archivos internos y bases de datos de FRUSANDER S.A.S., así como el apoyo documental proporcionado por el área

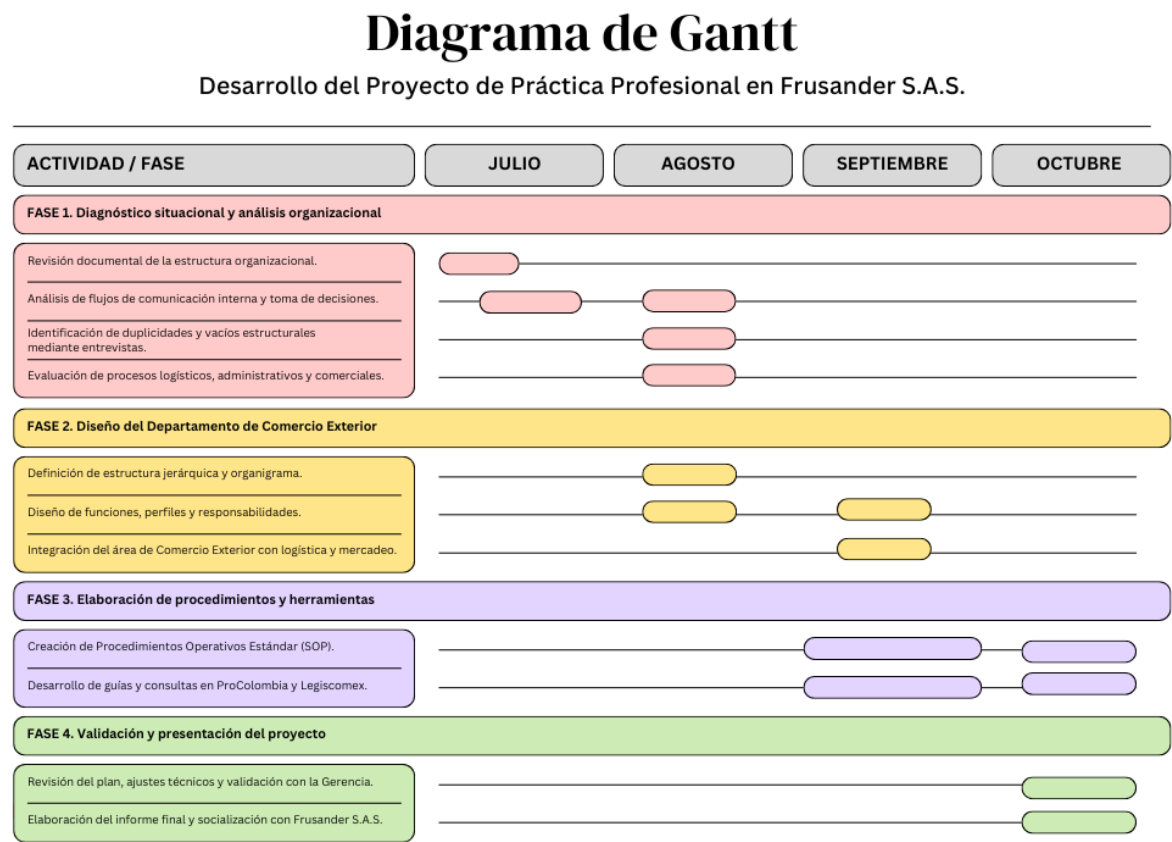
comercial y administrativa. En cuanto a recursos tecnológicos, se hizo uso de herramientas de ofimática (Microsoft Excel, Word y Canva) para la elaboración de matrices, flujogramas y procedimientos, además de plataformas especializadas en comercio internacional como ProColombia y Legiscomex, que permitieron consultar requisitos de exportación, aranceles y regulaciones aplicables a los productos objeto de análisis.

En términos humanos, se contó con la colaboración puntual de la Gerente Comercial para la validación de información estratégica y de campo. Finalmente, los recursos académicos incluyeron la orientación metodológica de la institución educativa y el uso de bibliografía y fuentes digitales actualizadas conforme a las normas APA (séptima edición).

5.3.8 Cronograma

En la Figura 14 se presenta el diagrama de Gantt correspondiente al desarrollo de la práctica profesional, estructurado en cuatro fases que abarcan un periodo total de cuatro meses. Este cronograma permitió planificar, ejecutar y controlar de manera ordenada las actividades propuestas, garantizando el cumplimiento progresivo de los objetivos planteados en el proyecto. La distribución temporal evidenció una secuencia lógica entre el diagnóstico, el diseño estructural, la implementación de herramientas operativas y la elaboración del informe final, favoreciendo una gestión eficiente del tiempo y los recursos asignados.

Figura 17. Diagrama de Gantt del plan de mejora.



Nota. Información tomada con base en el cronograma de actividades ejecutadas durante la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S. (2025).

El cronograma reflejado en el diagrama de Gantt evidencia la coherencia entre la planificación y la ejecución del proyecto, demostrando un desarrollo sistemático y alineado con las metas establecidas. La adecuada organización temporal de las actividades permitió cumplir los hitos previstos dentro de los plazos establecidos, optimizando los esfuerzos y asegurando la calidad de los resultados alcanzados. Este instrumento se consolidó como una herramienta de apoyo fundamental para el seguimiento y control de las etapas del proceso, contribuyendo al logro exitoso de la práctica profesional.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

El desarrollo de la práctica profesional en FRUSANDER S.A.S. permitió identificar la necesidad estratégica de crear un Departamento de Comercio Exterior que articule los procesos asociados a la expansión internacional de la empresa. El diagnóstico situacional evidenció falencias en la comunicación interdepartamental, la ausencia de procedimientos estandarizados y una gestión limitada para las operaciones internacionales, factores que afectaban la competitividad y el aprovechamiento de oportunidades en mercados externos. La propuesta estructural y funcional del nuevo departamento, junto con el diseño de los Procedimientos Operativos Estándar (SOP), constituyó una base sólida para organizar actividades relacionadas con logística, mercadeo y planeación estratégica, fortaleciendo el ordenamiento interno y la toma de decisiones. En conjunto, la práctica permitió integrar conocimientos teóricos con la realidad empresarial, aportando un modelo organizativo que mejora la capacidad exportadora y evidencia la importancia de la gestión estratégica en los procesos de internacionalización.

6.2 Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere implementar formalmente el departamento de comercio exterior, asignándole los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para garantizar su funcionamiento eficiente. Es fundamental promover capacitaciones continuas en normativa internacional, documentación aduanera, logística, negociación intercultural y gestión comercial, con el fin de fortalecer las competencias del equipo. También se recomienda crear una base de datos actualizada de clientes y proveedores internacionales, apoyada en sistemas digitales

de gestión documental e indicadores de desempeño (KPI) que faciliten la evaluación de resultados. Finalmente, se propone adoptar una estrategia de internacionalización gradual, iniciando con mercados regionales de menor complejidad y avanzando progresivamente hacia destinos globales, asegurando una expansión sostenible y acorde con las capacidades de FRUSANDER S.A.S.

Referencias

- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2017). *International Business: The New Realities* (4th ed.). Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.a ed.). McGraw-Hill Education.
- CIIU. (s. f.). *Código CIIU 4631: Comercio al por mayor de productos alimenticios*. <https://www.ciiu.co/4631>
- CIIU. (s. f.). *Código CIIU 4721: Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos no especializados*. <https://www.ciiu.co/4721>
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Naciones Unidas.
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Ley 7 de 1991: Creación del Sistema Nacional de Comercio Exterior*. Diario Oficial de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993: Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Diario Oficial de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1258 de 2008: Por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.)*. Diario Oficial de la República de Colombia.
- DANE. (2024). *Informe de coyuntura económica del sector agroindustrial colombiano*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>
- DIAN. (2019). *Decreto 1165 de 2019: Régimen de Aduanas en Colombia*. Diario Oficial de la República de Colombia.
- Elaboración propia. (2025). *Procedimiento Operativo Estándar (SOP) para exportaciones de FRUSANDER S.A.S.* [Archivo de Excel]. FRUSANDER S.A.S.

FRUSANDER S.A.S. (2025). *Entrevista con la Gerente Comercial* [Referencia de institución interna, Bucaramanga, 15 de agosto de 2025].

FRUSANDER S.A.S. (2025). *Misión y visión de FRUSANDER S.A.S.* [Archivo de comunicación interna, documento corporativo en Drive].

FRUSANDER S.A.S. (2025). *Organigrama institucional de FRUSANDER S.A.S.* [Imagen, archivo de comunicación interna en Drive].

ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (2005). *Resolución 5109 de 2005: Requisitos sanitarios para alimentos procesados. Diario Oficial de la República de Colombia*.

Legiscomex. (2024). *Exportación de frutas de Colombia*.
<https://www.legiscomex.com/exportacion-de-frutas-de-colombia>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2025, 10 de abril). *Las exportaciones del agro colombiano no paran de crecer: en marzo de 2025 aumentaron 50,9 %*. Gobierno de Colombia. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Las-exportaciones-del-agro-colombiano-no-paran-de-crecer-en-marzo-de-2025-aumentaron-50%2C9.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2015). *Resolución 57 de 2015: Implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)*. Diario Oficial de la República de Colombia.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2016). *Resolución 448 de 2016: Certificación de origen para exportaciones colombianas*. Diario Oficial de la República de Colombia.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2019). *Resolución 46 de 2019: Requisitos y procedimientos del Registro de Exportadores. Diario Oficial de la República de Colombia.*

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

Presidencia de la República de Colombia. (1999). *Decreto 2685 de 1999: Régimen de Aduanas en Colombia. Diario Oficial de la República de Colombia.*

ProColombia. (2024, 15 de septiembre). *Lista la hoja de ruta para exportaciones agroindustriales a la Unión Europea. ProColombia.* <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/lista-la- hoja-de-ruta-para-exportaciones-agroindustriales-la-union-europea>

ProColombia. (2024, 23 de enero). *Exportaciones de agroalimentos crecen un 14,11 % en 2024 impulsadas por café, banano y flores. ProColombia.* <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/exportaciones-de-agroalimentos-crecen-un-1411-en-2024-impulsadas-por-cafe-banano-y-flores>

ProColombia. (2025). *Cómo exportar desde Colombia: guía práctica para exportadores.* <https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/exportar-desde-colombia>

Zona Franca Parque Central. (2024). *Beneficios y tendencias del comercio exterior en Colombia.* <https://zonafrancaparque.com/>