

# Trabajo Fin de Maestría

**Maestría Universitaria oficial en  
Procesos de Dirección Empresarial**

---



---

**CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR  
ARTICULADORES DE PROYECCIÓN SOCIAL EN UN PROGRAMA  
ACADÉMICO UNIVERSITARIO**

**PRESENTADO POR:  
CARLOS ARTURO CÁCERES CASTAÑEDA**

**DIRIGIDO POR:**

Director 1  
**Dr. José María Berenguer**  
Director de Maestría

Director 2  
**Dr. Álvaro Lleó de Nalda**  
Director TFM

**Armenia, Colombia Enero 30 de 2013**

*La Unesco, en 1982, declaró:*

*...que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.*

*(UNESCO, 1982: Declaración de México)*

## **DEDICATORIA**

*A mi Madre y Padre e hijos  
que han contribuido con apoyo moral y económico  
para alcanzar el éxito buscado.*

*A mi invaluable amor, Paula Andrea,  
que en forma definitiva, visionaria y determinante  
ha contribuido al desarrollo de tareas y actividades que  
con apoyo, motivación y destinación de tiempo se obtendrá  
la titulación de alto nivel en Maestría.*

**Carlos Arturo**

## RECONOCIMIENTOS

En el desarrollo del trabajo de fin de Maestría TFM como en el ejercicio de la práctica empresarial para obtener el Business Case, quiero expresar especial reconocimiento y crédito con deuda de gratitud a los siguientes entes, grupos y personas de apoyo, así:

- Al Dr. José María Berenguer, director de la Maestría en Procesos de Dirección Empresarial, quien con su visión, logro trascender la frontera para apoyar y desarrollar los CMP a las empresas e instituciones regionales y forjar el conocimiento y formación en éstas áreas necesarias para la productividad y competitividad.
- Al Dr. Álvaro Lleó, asesor metodológico del TFM, quien bajo sus aportes de conceptualización teórica, logró ampliar el conocimiento en las áreas de formación aplicadas.
- A la Universidad Internacional de la Rioja, UNIR, España, con todo su equipo de profesores de idóneo aporte a la formación intelectual y profesional.
- A la Universidad del Quindío, por sus consideraciones en la ejecución práctica del TFM, mediante el apoyo y la generación del convenio para su ejecución.
- A la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Quindío y su consejo de facultad por facilitar el proceso de adelantar estudios que enriquezcan el cuerpo docente y el camino propio hacia la búsqueda de Alta Calidad.
- Al Programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, que no solamente aporta una

labor profesional, sino que además aporta los medios para el desarrollo pasante de las practicas requeridas.

- A las Alcaldías municipales de los lugares donde se orienta el programa de Administracion de Negocios de la Universidad del Quindío, ya que apoyaran a sus empresas e interactuarán con la Universidad del Quindío en la ejecución del convenio.
- A las Sedes de la Universidad del Quindío donde se orienta el programa de Administracion de Negocios, que velaran por el cumplimiento y desarrollo de la ejecución de las practicas de los estudiantes de último nivel académico del programa.
- A la Doctora Martha Cecilia Gañan Ospina, mi directora de prácticas y persona vital de apoyo al desarrollo de una formación adicional para obtener una titulación alto nivel profesional en Maestría.
- A mis colegas de labor cotidiana en la que se incluyen mis compañeros de trabajo y el grupo de la primera cohorte de la Maestría en Colombia, España y otras latitudes.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Contenidos</b>	<b>Págs.</b>
<b>Índice de cuadros y figuras</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1 Intruducción</b>	<b>9</b>
1.1. Objeto del trabajo	<b>9</b>
1.2. Antecedentes	<b>10</b>
1.2.1 Plan de desarrollo institucional 2005-2015, según acuerdo del consejo superior 015 de 2005.	<b>11</b>
1.3. Justificación del TFM	<b>16</b>
1.4. Estructura del documento	<b>17</b>
<b>Capítulo 2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
2.1. Introducción	<b>18</b>
2.2. Una aproximación a la empresa	<b>19</b>
2.3. Identificación del Problema	<b>21</b>
2.4. Diagnóstico o análisis del problema	<b>23</b>
2.4.1 Diagnostico	<b>23</b>
2.4.2. Uso del Ciclo de Mejora-Mapa actual de macroprocesos de la Universidad del Quindío.	<b>25</b>
2.5. Conclusiones	<b>32</b>
<b>Capítulo 3 MARCO TEORICO</b>	<b>34</b>
3.1. Introducción	<b>34</b>
3.2. Contenidos del capítulo	<b>35</b>
3.2.1. Aspectos teóricos fundamentados en el modelo de Reingeniería	<b>36</b>
3.2.2. Aspectos teóricos fundamentados en el CMP mediante la teoría del CMP o Ciclo de Mejora de Procesos expuesta en el Manual de técnicas del CMP por José María Berenguer y Juan Antonio Ramos-Yzquierdo.	<b>38</b>
3.2.3. Aspectos fundamentados por (Harmon, P 2010) con las ventajas del Business Process Management o BPM	<b>39</b>
3.3. Conclusiones	<b>43</b>
<b>Capítulo 4 DISEÑO DE LA SOLUCIÓN</b>	<b>46</b>
4.1 Introducción	<b>46</b>
4.2 Aplicación de la metodología elegida	<b>47</b>
4.2.1. Aplicación de las teorías	<b>47</b>

4.3 Descripción de la solución	54
4.3.1 Solución para el Programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío	54
4.3.2. Fases	55
4.4 Conclusiones	82
<b>Capítulo 5 RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>84</b>
5.1 Exposición de los resultados alcanzados	84
5.2 Discusión a la a luz de los objetivos planteados	90
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS</b>	<b>97</b>

## Índice de cuadros y figuras

	<b>Págs.</b>
<b>C. 01</b> Eje Estratégico: Proyección Social.	<b>13</b>
<b>F. 01</b> Mapa de procesos de alto nivel de la Universidad del Quindío	<b>26</b>
<b>F. 02</b> Diagrama del mapa de procesos de la proyección social actual del programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.	<b>27</b>
<b>F. 03</b> Convenio interinstitucional con Alcaldía de Armenia para ejecutar apoyo en procesos de calidad dirigida a las empresas que se suscriben ante la Alcaldía	<b>28</b>
<b>F. 04</b> Convenio interinstitucional con Alcaldía de Armenia para ejecutar apoyo en aspectos internacionales, dirigida a las empresas que se suscriben ante la Alcaldía.	<b>28</b>
<b>F. 05</b> Convenio interinstitucional con empresas regionales para ejecutar apoyo a los estudiantes que requieran ejecutar pasantías y que les sirvan como proyecto de grado.	<b>29</b>
<b>F. 06</b> Ejecución de semilleros de investigación con el fin de apoyar procesos de investigación universitaria dirigida hacia la productividad y competitividad empresarial y gubernamental.	<b>29</b>
<b>F. 07</b> Actual, como propuesta, la de crear departamentos de comercio exterior en convenio interinstitucional para apoyar la cultura exportadora regional en cada una de las sedes donde opere el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.	<b>30</b>
<b>F. 08</b> Ciclo de Mejora de Procesos de Negocio (CMP).	<b>39</b>
<b>F. 09</b> Modelo escogido para aplicar la reingeniería.	<b>49</b>
<b>C. 02</b> Competidores del programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío	<b>52</b>
<b>F. 10</b> Variables de Reingeniería frente al programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.	<b>53</b>
<b>F. 11</b> Variables de la fase Sensibilización del CMP para el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.	<b>57</b>
<b>F. 12</b> Elementos de la variable Listar para el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.	<b>60</b>
<b>F. 13</b> Elementos de la variable Valorar para el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la	<b>61</b>

Universidad del Quindío

<b>F. 14</b>	Elementos de la variable Seleccionar para el programa de Admnón de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.	<b>62</b>
<b>F. 15</b>	Elementos de las variables Exponer, Proyectar y Comunicar de la fase de Planificación para el programa de Administracion de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales.	<b>64</b>
<b>C. 03</b>	Indicadores de desempeño en la variable exponer de la fase de Planificación en el CMP. Actividades de la fase análisis aplicadas al programa de	<b>65</b>
<b>F. 16</b>	Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.	<b>68</b>
<b>F. 17</b>	Análisis y respuesta a entrevistas.	<b>72</b>
<b>F. 18</b>	Proceso para la creación de un departamento de comercio exterior que apoye la proyección social de un programa académico universitario TO-BE.	<b>77</b>
<b>C. 04</b>	Estrategia y cronología de la implantación del proyecto.	<b>79</b>
<b>F. 19</b>	Variables y estrategias necesarias para la implantación del proyecto.	<b>80</b>
<b>F. 20</b>	Variables y contenidos necesarios de la fase Control para la implementación del proyecto.	<b>81</b>

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Objeto del trabajo

El objetivo general del trabajo persigue ejecutar una propuesta para crear departamentos de comercio exterior articuladores de la proyección social del programa de Administración de Negocios en diferentes sedes de la Universidad del Quindío, Colombia, donde se logre identificar el estado actual de los procesos de proyección social del programa de Administración de Negocios; identificar y caracterizar las organizaciones y empresas tipo MIPYMES participantes en la propuesta; diseñar la propuesta de crear departamentos de comercio exterior en diferentes sedes donde opera el programa de Administración de Negocios de la Universidad de Quindío y evaluar su impacto de proyección social y diseñar el Ciclo de Mejora de Procesos que evalúe la proyección social actual del programa académico de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío, frente al resultado de la propuesta.

La metodología, será desarrollar un documento que permita generar unos parámetros de creación de departamentos de comercio exterior bajo el convenio entre los participantes y que en el mismo se evidencien las condiciones y formas de acceder a él y los correspondientes servicios de asesoría al comercio exterior a prestar al empresario, considerando que el mismo documento tenga alcance directo a todas las sedes donde tenga presencia el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.

### 1.2. Antecedentes

Éste documento contempla además de los objetivos, una descripción del problema que ubica la Universidad del Quindío y el programa de Administración de Negocios

en la necesidad de acceder a un sistema general de Alta Calidad y que dentro del renglón de proyección social requiere elementos que le den fuerza tanto al programa como a sus estudiantes y el sector empresarial.

El entorno de actuación para la realización del TFM, está enmarcado en un aporte a la proyección social que tiene el Programa académico de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío en Colombia, y que su cobertura bajo la modalidad de distancia, ocurre en forma igual en los municipios de Armenia, Buga, Buenaventura, Pereira y Villamaría y bajo la modalidad presencial solamente en Armenia, darán como resultado la propuesta descrita y que los estudiantes de último semestre podrán considerar la opción de grado con la asesoría en Negocios Internacionales a los empresarios regionales, utilizando el convenio interinstitucional y el protocolo que resulte de esta propuesta.

En la búsqueda de una solución, surgen seguidamente en este documento un conjunto de hipótesis y variables que colocan en interrogante al lector y que mediante indicadores de logro se establecerán metas que alcancen los objetivos propuestos.

Una de las acciones que tienen como fuente de investigación en éste proyecto es la de la proyección social, por tal motivo se enuncia dentro del problema la necesidad de que el programa académico defina sus esfuerzos y beneficios como ente formador y se apoye en la Universidad como ente facilitador de procesos académicos y de emprendimiento empresarial, para lo cual el Plan de Desarrollo Institucional PDI, 2005-2015 del Honorable Consejo Superior, da a conocer los parámetros necesarios para apoyar procesos hacia la búsqueda de la Alta Calidad de sus programas académicos.

### **1.2.1 Plan de desarrollo institucional 2005-2015, según acuerdo del consejo superior 015 de 2005.**

La investigación en la Universidad del Quindío está implícita tanto en la Visión como en la Misión, las cuales están descritas por el Consejo Superior (Parra, Rafael 2005-2015 PEI) y que en su texto aplican a:

En la Visión se establece que; “Será reconocida internacionalmente como una Institución de alta calidad académica y excelencia en sus proyectos educativos, de investigación y proyección social” y en la Misión hace énfasis en “Educar personas íntegras con capacidad de liderazgo, generar y aplicar conocimiento en el entorno social, con fundamento en principios pedagógicos y administrativos que garantizan la formación integral, la consolidación de grupos de investigación y redes de cooperación...”.

#### **Eje estratégico**

- La Universidad del Quindío centra su visión y misión en tres grandes ejes instrumentales: excelencia académica, proyección social y gestión de la calidad.

#### **Objetivos específicos**

La Universidad del Quindío, fiel a la misión que la sociedad le ha encomendado, se compromete en la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:

- Diseñar y fortalecer una política de investigación que permita generar y aplicar conocimiento en el entorno social que atienda las necesidades y posibilidades de desarrollo de la población, mediante la asignación y consecución de recursos y la provisión de facilidades para el avance científico, y de otra parte, los elementos socioculturales que permitan que los individuos y la sociedad adopten y ejecuten las acciones propuestas.
- Fortalecer la capacidad científica y pedagógica del recurso humano que le permita a este incursionar en campos de investigación y docencia, liderando

grupos, estableciendo redes de cooperación, formando nuevos investigadores e impulsando el desarrollo de una comunidad científica – universitaria, de tal forma que responda a las necesidades reales de la sociedad con nuevos conocimientos y expresiones en determinados campos del saber.

Para orientar los procesos descritos, la institución tiene definido el sistema de investigaciones (SIUQ) que comprende actores de acción y de direccionamiento estratégico que actúan entre sí para lograr los objetivos propuestos, los cuales son dos, actores de acción y actores de direccionamiento, así:

**1) Actores de acción:** Compuestos por:

- Investigadores.
- Semilleros de investigación.
- Grupos y Redes de investigación.
- Centros e Institutos de investigación.

**2) Actores de direccionamiento:** Compuesto por:

- Consejo Superior.
- Consejo Académico.
- Rectoría.
- Vicerrectoría de Investigaciones.
- Comité Central de Investigaciones.
- Comité Central de Postgrados.
- Comité de Bioética de la Universidad.
- Consejos de Facultad.
- Comité de Investigaciones de las facultades.
- Consejos Curriculares o quien haga sus veces.

Para la Universidad del Quindío la interacción con la región, la nación y el mundo es de vital importancia, tal como se refleja en su lema de motivación “**Desafíos,**

**sueños y compromisos con la Sociedad**”, y además como se expresa en el PDI 2005-2012 y en el estatuto general y de investigaciones<sup>1</sup>.

La estrategia institucional sobre la proyección social se encuentra explícita en el Plan estratégico 2009-2011 del PDI<sup>2</sup>, en Eje Proyección Social, estrategia: Intercambio académico con la sociedad, programa 3 Articulación con el entorno, donde las metas específicas de este programa se relacionan en el cuadro 01, así:

**Cuadro 01**  
**Eje Estratégico: Proyección Social**  
**Estrategia: Intercambio Académico con la Sociedad**  
**Programas 3 y 4: Articulación con el entorno e Internacionalización**

<b>Código</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Deseada año 3</b>
3.1	Integrar la Universidad con los niveles educativos que le preceden.	La Universidad no cuenta con un sistema de integración con los niveles educativos que le preceden y recibe estudiantes con deficiencias en sus conocimientos.	La Universidad implementa el 60% del plan de articulación con los niveles educativos que le preceden.
3.2	Fomentar la integración de la academia a la dinámica regional	Se cuenta con la participación de los docentes en proyectos de desarrollo regional y estudios sociales. No se evalúa el impacto de los programas en la dinámica social regional.	La Universidad realiza siete (7) convenios interinstitucionales con el sector público o privado. Se realiza estudio de impacto social de dos (2) programas académicos. Se cuenta con el 60% del plan de pasantías y prácticas empresariales estudiantiles implementadas.

<sup>1</sup> Consejo Superior, Universidad del Quindío, PDI Plan de desarrollo Institucional-2005-2015

<sup>2</sup> Consejo Superior, Universidad del Quindío, PDI Plan de desarrollo Institucional 2009-2011

<b>Código</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Deseada año 3</b>
3.3	Desarrollar la gestión empresarial institucional	Se cuenta con una unidad de gestión de proyección social y educación continuada.	La Universidad realiza dos (2) ruedas de negocios y celebra dos (2) contratos por parte de la organización legalmente constituida.
3.4	Fomentar interacción entre el egresado y la Universidad	Se cuenta con un sistema desactualizado de seguimiento al egresado.	La Universidad implementa el 60% del plan de interacción con el egresado.
4.1	Internacionalizar los currículos existentes	No se cuenta con currículos con estructuras de comparación con estándares internacionales	Se cuenta con dos (2) nuevos estudios de actualización curricular según los estándares de comparación internacionales
4.2	Desarrollar la normatividad para estudiantes internacionales	La Universidad no cuenta con normatividad que reglamente el tratamiento para estudiantes internacionales	La Universidad realiza evaluación y actualización de la normatividad que reglamenta los procesos académicos de estudiantes internacionales
4.3	Implantar la segunda lengua en el proceso académico	La Universidad realiza formación mínima en segunda lengua. No se da aplicación a los componentes de internacionalización del Estatuto Estudiantil.	La Universidad realiza evaluación de la ejecución de la normatividad que reglamenta la segunda lengua como requisito de formación y de grado
4.4	Fomentar la internacionalización cultural	La Universidad realiza jornadas de internacionalización cultural para la comunidad en general o específica para grupos de población.	La Universidad realiza dos (2) jornadas de internacionalización cultural para la comunidad y dos (2) para grupos específicos.
4.5	Fomentar la movilidad académica internacional	Se cuenta con convenios internacionales para movilidad académica, pero la demanda es incipiente. Se cuenta con 35 estudiantes en intercambio.	La Universidad beneficia a dos (2) estudiantes para movilidad internacional e incrementa a 55 los estudiantes en intercambio.

4.6	Desarrollar la política de internacionalización institucional	No se cuenta con una política de internacionalización institucional, ni una unidad para su gestión.	La Universidad realiza seguimiento y evaluación de la política de internacionalización institucional y cuenta con una unidad de gestión.
-----	---	---	--

**Fuente: Universidad del Quindío PEI 2005-2015**

Con base en la respuesta a la actual proyección social de la universidad del Quindío, y especialmente al programa de Administración de Negocios, los aspectos teóricos expuestos arrojan una oportunidad para que el programa avance y se fortalezca tanto dentro de la institución como por fuera de ella.

En últimas, mediante la puesta en marcha de esta propuesta, los beneficios apoyaran en principio a los estudiantes, quienes tendrán un protocolo guía que le va permitir corresponder sus estudios con la vida práctica y la empresa.

Mediante el número de convenios que se suscriban con las empresas, para el programa académico y para el medio productivo y gubernamental, este proyecto podrá apoyar y mejorar los índices de productividad y competitividad regional.

Así mismo, instituciones como PROEXPORT COLOMBIA, entidad promotora de la infraestructura del comercio exterior colombiano y BANCOLDEX, entidad financiera para la promoción de la infraestructura del comercio exterior colombiano, podrán contribuir y apoyar el proceso con base en una cultura exportadora generada por el gobierno nacional<sup>3</sup>.

Con un aporte a la sociedad del conocimiento como reflexión para el desarrollo de actividades que fomenten la productividad y se alcance la Alta Calidad, el enfoque teórico de esta investigación reúne los conceptos de la teoría de las tres C's; Clientes, Competencia y Cambio; emitida por (Hammer y Champy 1993), en su libro de Reingeniería y además de varios conceptos que aplican a la productividad, competitividad y a las necesidades de incrementar una cultura exportadora expresada por entes promotores, como PROEXPORT COLOMBIA.

---

<sup>3</sup> Proexport Colombia, Programa de Cultura Exportadora empresarial.

### **1.3. Justificación del TFM**

La investigación denominada "**Creación de departamentos de comercio exterior articuladores de proyección social en un programa académico universitario**", se justifica teniendo en cuenta que las empresas tipo MIPYMES, tienen hoy en día una motivación hacia el sector exportador; de allí que muchas de ellas tienen una formación hacia el camino de la competitividad y dentro de su eslabón productivo están buscando fortalecer su nivel de desarrollo.

Dentro del campo profesional, tanto a nivel académico como empresarial, he buscado incrementar una política de cultura exportadora regional, la cual he ejecutado y que para darle continuidad al proceso, esta oportunidad representa un importante motivo que le servirá a la Universidad, a los Estudiantes, a las empresas y particularmente a mí para obtener el título de magister.

Por tales motivos, el desarrollo de un programa de cultura exportadora donde intervengan instituciones y empresas, conforman el camino de esta investigación, donde el beneficio mutuo y las condiciones de aprovechamiento de las condiciones que se den para ello van a surtir efecto sobre la balanza de pagos del país, el fortalecimiento del empleo, la generación de divisas y el mantenimiento de niveles productivos que harían de las MIPYMES un tipo de empresa estabilizada en su participación dentro del renglón productivo y económico regional.

A su vez, la investigación es importante, toda vez que en el marco de las alianzas estratégicas habrán diferentes condiciones que fortalecerán a sus participantes, ya que las instituciones van a tener una participación activa en el proceso, donde la dedicación a la cultura exportadora y el desarrollo de políticas encaminadas al sector exportador, permitirán que las empresas tipo MIPYMES tengan la confianza en la inversión en el proyecto y vinculen a la gerencia de cada una, en la educación exportadora, la competitividad y el negocio con el sector externo de la economía.

#### **1.4. Estructura del documento**

La estructura del presente documento quedará expresada bajo las siguientes fases, en primer lugar se describirá detalladamente el problema y su entorno; a continuación se desarrollará la teoría expresada y se ajustara a las necesidades de la propuesta; se justificará la metodología que se va a utilizar diseñándola y construyéndola de acuerdo a los objetivos y a la solución propuesta y finalmente, se expondrán los resultados alcanzados generando las conclusiones del TFM apoyadas en la conceptualización, cumplimiento de objetivos y apoyo metodológico de las practicas del fin de máster.

Este documento una metodología de investigación capaz de involucrar esquemas de diseño no experimental, donde los resultados de la investigación se podrán evaluar en términos de beneficios para quienes intervienen y para todo el contexto nacional.

## **CAPÍTULO 2**

### **DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1. Introducción**

En este capítulo del TFM, se inicia con la descripción general de la institución para la cual se ejecutan las prácticas empresariales y que a su vez esta relacionada con la oportunidad de apoyo hacia la búsqueda que tiene el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío hacia la alta calidad; en los mismos antecedentes de la universidad se adicionan los antecedentes históricos del programa académico con su correspondiente evolución, desde el punto de vista cronológico como también desde el punto de vista de los procesos cumplidos.

Como se trata de una propuesta que apoye la proyección social del programa académico que permita crear departamentos de comercio exterior a través de un modelo de alianza estratégica entre la Universidad, las Alcaldías de los municipios de los lugares donde se orienta el programa de Administración de Negocios y las empresas adscritas a las alcaldías municipales y además de que el programa académico no tiene una proyección social empresarial específica en asesorías de comercio exterior; el problema a profundizar considera este aspecto mediante la ampliación de la cobertura en proyección social del programa académico y el mejoramiento de los procesos académicos con base en la solución a la propuesta que se realiza.

Los aspectos analizados en este capítulo aportan consideraciones específicas que dan a conocer la existencia en el programa académico de Administración de Negocios, de una proyección social compuesta por pasantías empresariales para aspectos de calidad, planes de negocio y talento humano, pasantías institucionales

para apoyo laboral, investigaciones para ampliar cobertura de los semilleros y estudios de factibilidad en mercadeo, planes exportadores y planes importadores.

Ahora bien, el aporte que se plantea en el problema, adiciona a la proyección social del programa académico, un elemento de mayor trascendencia, ya que se tiene un énfasis en negocios internacionales y es de allí donde se propone que los próximos graduandos ejecuten un trabajo directo con empresas adscritos a las alcaldías de los municipios donde el programa de Administración de Negocios desarrolle sus funciones académicas, mediante la asesoría y procesos de comercio exterior.

Existirá un ciclo de mejora en el programa académico, ya que la propuesta adiciona labor en proyección social y con ello podrá existir un incremento de la planta de docentes, ya que se requerirán mayores tutores o docentes con competencias laborales específicas de comercio exterior que apoyen los procesos académicos y a los estudiantes asesores; de igual manera, las MIPYMES podrán contar con los asesores en comercio exterior en el tiempo preciso, quienes ejecutaran a favor de la productividad y la competitividad a todas las empresas asignadas.

## **2.2. Una aproximación a la empresa**

La Universidad del Quindío es una institución de educación formal, de derecho público, que ejecuta las funciones propias académicas en el sector servicios de la economía; en su misión, promulga la formación integral, que involucra una sólida formación en investigación desde los currículos y con el apoyo institucional a través de los investigadores, los grupos y semilleros de investigación.

La Universidad del Quindío fue creada mediante Acuerdo Municipal número 23 del 14 de octubre de 1960; en el año 1994 la Universidad, por convenio con la Universidad Industrial de Santander (UIS), ofreció el ciclo tecnológico de Gestión Empresarial en la ciudad de Armenia y en la zona de influencia del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Quindío.

Posteriormente el Consejo Superior mediante Acuerdos 012 y 013 del 16 de marzo de 2001, crearon el programa de Administración de Negocios con las modalidades de presencial y distancia, respondiendo al Plan Estratégico, al Plan de Desarrollo Institucional de modernización académica, pedagógica y curricular, con actualización, diseño curricular y oferta educativa diversificada.

El Programa de Administración de Negocios recibió Registro Calificado, mediante Resolución del Ministerio de Educación Nacional No. 2565 de Mayo 30 de 2006 para la modalidad presencial, código SNIES 52168 por siete (7) años y Resolución No. 5770 del 22 de septiembre de 2006, código SNIES 13390 para la modalidad a Distancia por siete (7) años.

La Misión del Programa de Administración de Negocios en sus modalidades presencial y distancia, es la de “Formar profesionales capaces de crear, poner en marcha, dirigir y liderar organizaciones empresariales que contribuyan al desarrollo y crecimiento empresarial de la región y del país, de manera responsable y con vocación de servicio social”.

Para el cumplimiento de la misión se han tenido en cuenta aspectos importantes como la flexibilidad curricular, como pilar fundamental en el mejoramiento sustancial de sus áreas de interés académico, tanto para profesores, tutores, como para estudiantes, generando un proceso que permitirá a los primeros avanzar en los tópicos de investigación de sus preferencias y a los segundos alcanzar una formación universitaria acorde con las inclinaciones profesionales específicas.

En la búsqueda del dominio del conocimiento administrativo y de los negocios internacionales, en sus vertientes teórica y práctica, el programa ofrece al estudiante mediante la flexibilización la posibilidad de obtener una sólida fundamentación y además una amplia gama de opciones para especializarse en las áreas de su profesión a partir de los propios intereses y motivaciones, lo cual hace que el estudiante se responsabilice de su propia formación al elegir los campos del conocimiento en los que se quiere profundizar.

La materialización de la flexibilidad curricular del Programa de Administración de Negocios se evidencia en cuatro tipos de créditos académicos, a saber:

- 1. CRÉDITOS BÁSICOS:** Son aquellos que constituyen los fundamentos mínimos requeridos para desarrollar con posterioridad el perfil profesional.
- 2. CRÉDITOS PROFESIONALES:** Son los que aportan los conocimientos y habilidades mínimas exigidas, para optar al título profesional.
- 3. CRÉDITOS ELECTIVOS PROFESIONALES:** Son aquellos que permiten profundizar en las áreas académicas asociadas al perfil profesional
- 4. CRÉDITOS ELECTIVOS COMPLEMENTARIOS:** Son los necesarios para complementar el plan de estudios de acuerdo con las necesidades y deseos de cada estudiante, previa aprobación por parte de la Institución.

Dentro del desarrollo de la pasantía empresarial en la **UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO, programa de Administración de Negocios**, se está participando en el desarrollo de una función administrativa relacionada con los procesos de proyección social relacionados con el comercio exterior y los negocios internacionales, pero que además se está cumpliendo con los aspectos del manejo de un convenio interinstitucional de apoyo en la oportunidad que tengan estudiantes de último nivel académico, empresas tipo MIPYMES, el programa académico con sus profesores del área de los negocios internacionales y las alcaldías de los lugares geográficos donde el programa académico hace presencia.

### **2.3. Identificación del Problema**

La ejecución de esta investigación denominada **“CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR ARTICULADORES DE PROYECCIÓN SOCIAL EN UN PROGRAMA ACADÉMICO**

**UNIVERSITARIO**”, dará como resultado un sistema de apoyo entre los participantes, donde los integrantes mediante la ejecución de los procesos que conllevan la investigación, permitirán al sector empresarial enfrentar los retos de una cultura de comercio exterior apta para la competitividad y la productividad empresarial.

La situación se describe con base en la argumentación de que la investigación propone hacer partícipe de las MIPYMES de las regiones en las cuales el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío tiene presencia, con el fin de desarrollar un programa dirigido hacia la apertura mental, la competitividad internacional y la cultura de negocios internacionales, con base en el compromiso de las instituciones, las empresas y la Universidad, como trilogía aliada en el proyecto.

La alianza estratégica hará que las empresas denominadas MIPYMES puedan canalizar sus oportunidades comerciales con el exterior a través de un departamento de comercio exterior administrado por el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío en las diferentes sedes donde opera en Colombia, utilizando un documento que apoye la proyección social de la Universidad del Quindío que identifique la forma y esquema de control para ejecutar las asesorías en Comercio Exterior por parte de los estudiantes a los empresarios, vinculando un conjunto de MIPYMES de cada ciudad en un programa de cultura exportadora, donde las instituciones locales como las Alcaldías y el programa académico de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío dentro de su énfasis en Negocios Internacionales, las apoyen con un departamento de comercio exterior que preste asesoría técnica especializada, ejecute planes exportadores para los productos principales de las MIPYMES y colabore y ejecute acompañamiento en operaciones de comercio exterior, a fin de que los gerentes de dichas empresas puedan participar de una cultura exportadora necesaria para enfrentar los retos de la competitividad internacional de hoy día y generar una nueva proyección social internacional del programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.

Los afectados participes en la ejecución del proyecto tienen relación directa con:

- La Universidad del Quindío
- La dirección del programa académico de Administración de Negocios
- Las Alcaldías Municipales donde tiene presencia el programa de Administración de Negocios
- Las direcciones de los centros de extensión académica que tiene la Universidad del Quindío en diferentes municipios de Colombia.
- Los estudiantes del programa académico que cumplan con las condiciones del protocolo a proponer.
- El Tutor o profesor escogido para apoyar cada proceso de asesoría al empresario.
- Las MIPYMES donde se van efectuar la nueva proyección social, encaminada hacia los proyectos de mejora del programa académico.

## **2.4. Diagnóstico o análisis del problema**

### **2.4.1 Diagnostico**

Las actividades de administración de negocios en el mundo empresarial privado y público, son fundamentales para el logro del crecimiento y desarrollo de la sociedad.

Para el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío, que posee dos modalidades, distancia y presencial y que además sus estudiantes tienen la opción de escoger el Énfasis en Negocios Internacionales y además con las opciones de grado derivadas de aspectos administrativos y de calidad; el programa académico genera actualmente:

- Respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía local y regional.
- Contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de sus estudiantes y futuros profesionales, generando alternativas de solución a problemas empresariales y de administración puntuales, al mejoramiento de las

actividades productivas y ofertando además seminarios, talleres, conferencias, especializaciones y maestrías en convenio con otras universidades.

- Propone mediante la proyección social el mejoramiento y desarrollo de las organizaciones públicas y privadas de la región por medio de las pasantías que ofrecen los estudiantes y el acompañamiento que realizan los docentes.
- Propende por las mejoras en los procesos que conlleven a la excelencia en la calidad académica y en la satisfacción de todos sus participantes y usuarios a través de planes de mejoramiento continuo y
- Se fomenta la investigación como pilar de generación del conocimiento para el desarrollo de las organizaciones de la región.

Sin embargo, bajo el actual esquema de proyección social del programa, los estudiantes obtienen su grado con:

- 1)** La ejecución de estudios de factibilidad
- 2)** La ejecución de planes importadores
- 3)** La ejecución de planes exportadores
- 4)** La ejecución de planes de negocio y
- 5)** La ejecución de pasantías empresariales, donde los estudiantes desarrollan actividades propias de una organización e interactúan en los procesos organizacionales, mercantiles, de producción, logística y de calidad.

Tratándose de un programa académico con un Énfasis en Negocios Internacionales, la propuesta de creación de departamentos de comercio exterior articuladores de proyección social en un programa académico universitario, permitira incrementar las opciones de grado de los estudiantes, incrementar la proyección social empresarial e institucional del programa y la Universidad del Quindío e incrementar la productividad y competitividad del sector empresarial apoyado por los estudiantes que tomaran esta opción de grado.

La sexta opción de grado de los estudiantes, no existente actualmente, apoyara el comercio exterior colombiano con la fuente de apoyo generada por los estudiantes a las empresas adscritas al programa.

#### **2.4.2. Uso del Ciclo de Mejora-Mapa actual de macroprocesos de la Universidad del Quindío.**

Mediante el actual mapa de procesos de alto nivel, (Figura 01), que posee la Universidad del Quindío, el cual contiene todos los aspectos académicos que conllevan el ejercicio propio de una Universidad en el medio académico, donde se describe la forma de ejecutar cada uno de los procesos, pero que además se demuestra como oportunidad de cada programa académico de expandir su proyección social<sup>4</sup>.

En el mapa de procesos se establecen actividades propias de una institución universitaria que dan a conocer aspectos derivados de:

- 1) El direccionamiento de la Universidad del Quindío**
- 2) La planeación estratégica de la Universidad**
- 3) La gestión de calidad**
- 4) La comunicación estratégica**
- 5) Los aspectos de la docencia universitaria, la investigación y la proyección social, y**
- 6) Los macroprocesos de cada una de las dependencias de la universidad, con el fin de saber cómo se aplican cada uno de los procesos en relación directa con las funciones propias de cada departamento de la institución.**

---

<sup>4</sup>[www.uniquindio.edu.co/dep/plandes/index.php?option=com\\_content&view=article&id=234&Itemid=61;](http://www.uniquindio.edu.co/dep/plandes/index.php?option=com_content&view=article&id=234&Itemid=61)

**Figura 01 Mapa de procesos de alto nivel de la Universidad del Quindío**



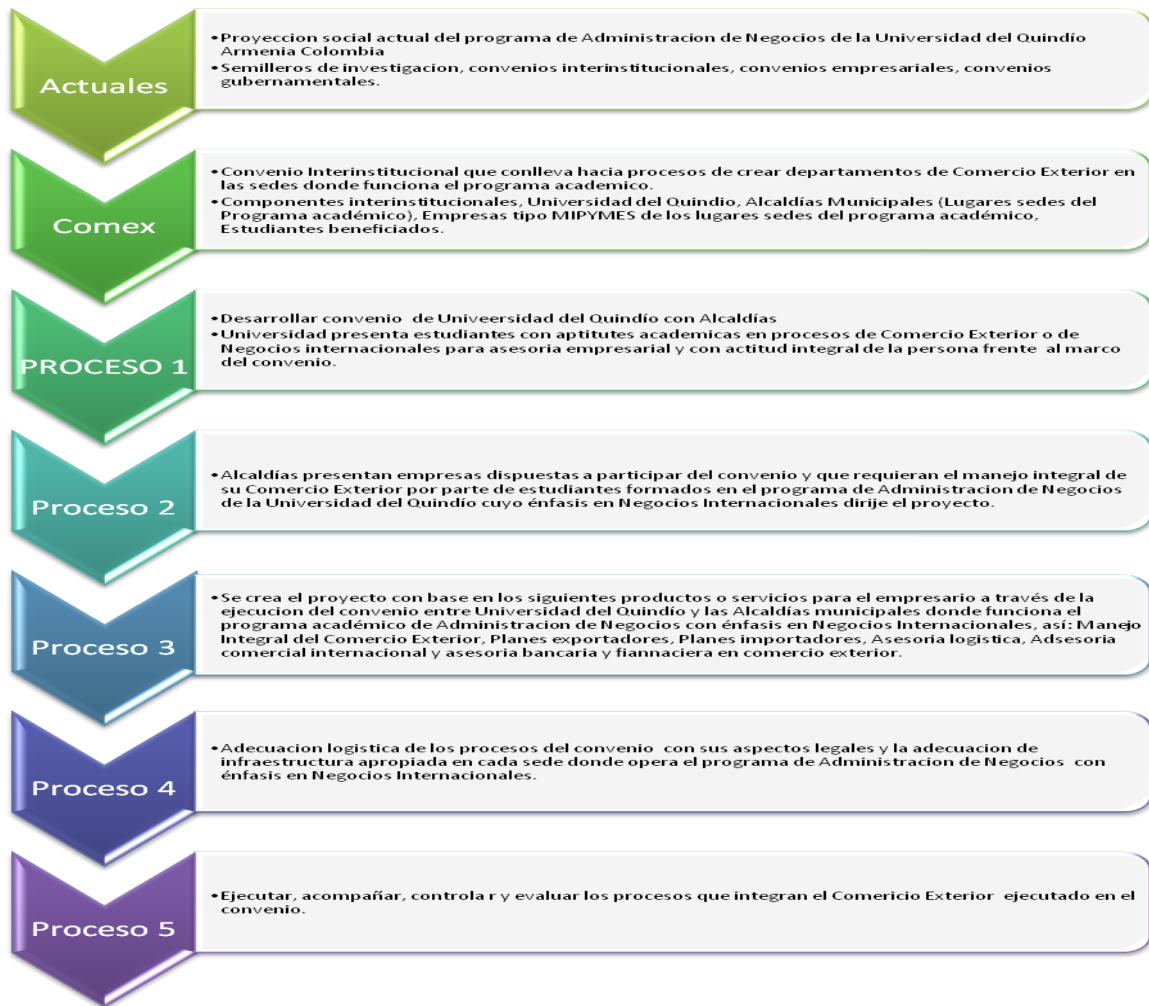
Fuente: Universidad del Quindío

**Proyección social del Programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.**

Los procesos actuales del programa académico de Administración de Negocios en su proyección social, se evidencian en el diagrama (Figura 02), donde se propone un mapa de procesos que se desprende de la proyección social de la Universidad del Quindío.

Dentro de la propuesta, se involucra la actualidad que tiene el programa en proyección social, pero se hace énfasis en esta propuesta que busca crear departamentos de comercio exterior en las sedes de la universidad del Quindío y donde el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales tiene presencia.

**Figura 02 Diagrama del mapa de procesos de la proyección social actual del programa de Administracion de Negocios de la Universidad del Quindío.**



**Fuente: Elaboración propia**

El diagrama de la figura 02, evidencia dos aspectos específicos, el primero que considera la actual proyección social del programa de Administracion de Negocios de la Universidad del Quindío, que contiene:

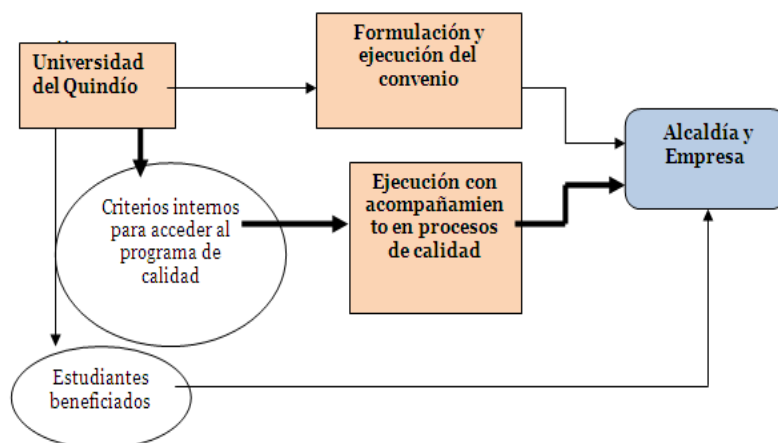
- Semilleros de Investigación, para apoyar la investigación y la docencia universitaria.
- Convenios interinstitucionales, con el fin de ejecutar pasantías de servicio y laboral de los estudiantes que culminan su proceso académico.

- Convenios empresariales, con el fin de que los estudiantes desarrollen prácticas de calidad, planes de negocios y planes exportadores.
- Convenios gubernamentales, para apoyar procesos de las instituciones en el medio, como investigaciones de mercado y negociación de productos y servicios.
- De igual manera, los estudiantes tienen la opción de presentar como proyecto de grado un estudio de factibilidad empresarial.

El segundo, refleja la propuesta derivada del énfasis en Negocios Internacionales, donde se encuentra el objetivo central y general de este documento, con sus respectivos pasos propuestos.

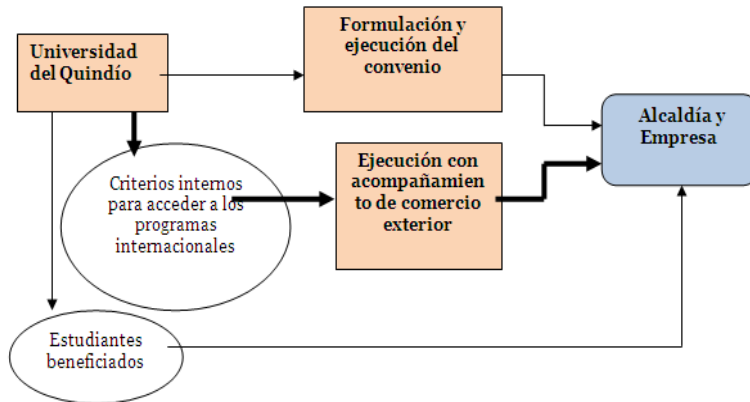
A través de las figuras 03, 04, 05, 06 y 07, se describen los procesos que se ejecutan en cada uno de los campos de la proyección social que tiene el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío, así:

**1. Figura 03 convenio interinstitucional con Alcaldía de Armenia para ejecutar apoyo en procesos de calidad dirigida a las empresas que se suscriben ante la Alcaldía.**



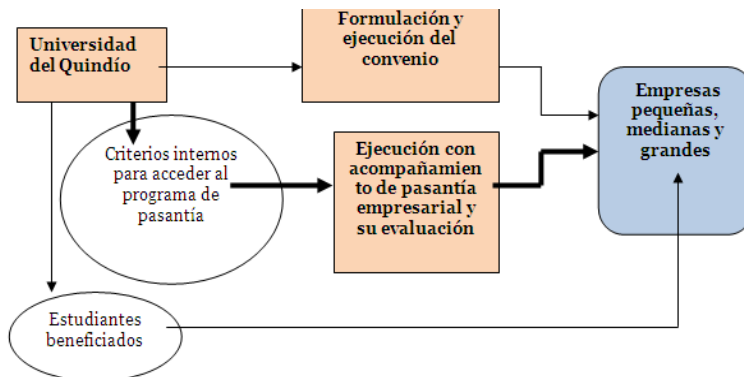
Fuente: Elaboración propia

**2. Figura 04 convenio interinstitucional con Alcaldía de Armenia para ejecutar apoyo en aspectos internacionales, dirigida a las empresas que se suscriben ante la Alcaldía.**



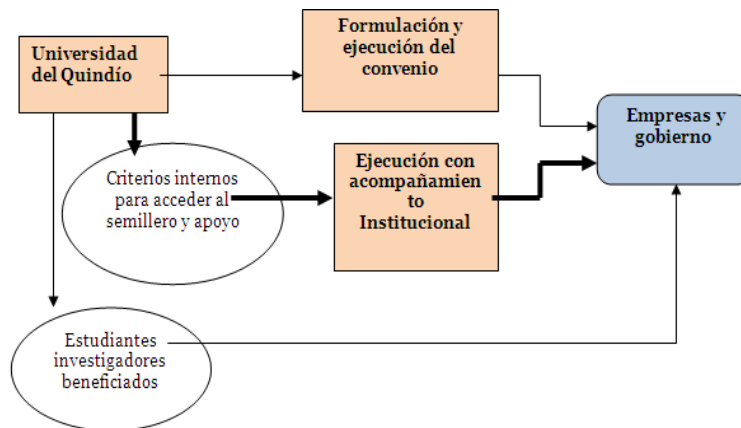
Fuente: Elaboración propia

**3. Figura 05 convenio interinstitucional con empresas regionales para ejecutar apoyo a los estudiantes que requieran ejecutar pasantías y que les sirvan como proyecto de grado.**



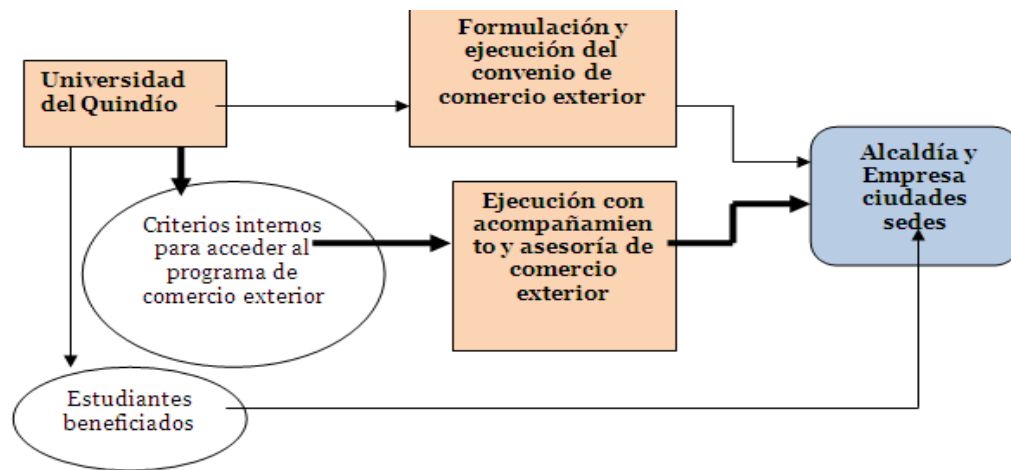
Fuente: Elaboración propia

**4. Figura 06 Ejecución de semilleros de investigación con el fin de apoyar procesos de investigación universitaria dirigida hacia la productividad y competitividad empresarial y gubernamental.**



Fuente: Elaboración propia

5. **Figura 07 actual, como propuesta, la de crear departamentos de comercio exterior en convenio interinstitucional para apoyar la cultura exportadora regional en cada una de las sedes donde opere el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.**



**Fuente: Elaboración propia**

Mediante este último, (Figura 07), se evidencian las mejoras de procesos que deberá arrojar el TFM, con base en el desarrollo de las actividades ejecutadas dentro de la práctica empresarial en el Programa académico de Administración de Negocios con énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, en Colombia, debido a que:

- 1) No existe un sistema de apoyo al sector empresarial en asuntos de comercio exterior por parte del programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad, por lo cual se requiere un documento que lo proponga; significa que aunque el programa académico tiene una proyección social empresarial e institucional, con esta propuesta se incrementara hacia la competitividad internacional y de comercio exterior de las empresas que asesoran los estudiantes del programa.
- 2) Identificar la población estudiantil que será beneficiaria.

- 3)** Elaboración de los contenidos programáticos de las asesorías en comercio exterior a facilitar a los empresarios en cada consulta.
- 4)** Definir la estrategia de evaluación de la ejecución de la pasantía en comercio exterior.
- 5)** Asignación de los profesionales y/o profesores que realizarán las actividades de control.
- 6)** Elaboración de horarios para los estudiantes y profesores en la prestación de prácticas en comercio exterior mediante asesoría al sector empresarial.
- 7)** Socialización del Proyecto de Comercio Exterior a la dirección del programa académico y a la facultad.
- 8)** Realización de Seminarios o diplomados en Comercio Exterior y/o Negocios Internacionales a toda la población de profesores del programa académico.
- 9)** Efectuar seguimiento al desempeño académico de los estudiantes.

Con los requisitos anteriores se podrá lograr lo siguiente, considerando que el Programa de Administración de Negocios tiene énfasis en Negocios Internacionales, así:

- 1)** Se incrementarían las opciones de grado o de pasantía empresarial de los actuales estudiantes del programa académico, con base en la nueva propuesta.
- 2)** Se incrementara la proyección social del programa académico con las empresas e instituciones relacionadas en el documento final.
- 3)** Habrá un aporte a la búsqueda de alta calidad, con base en la ejecución de un nuevo apoyo a la proyección social del programa académico.
- 4)** Podrá existir un apoyo directo de instituciones del comercio exterior colombiano, a las empresas asesoradas por efecto del documento final que arroje este proyecto.

- 5) Podrá existir un apoyo directo en cooperación internacional, para las empresas asesoradas por efecto del documento final que arroje este proyecto.
- 6) Se fomentara la cultura de comercio exterior dentro del programa académico.
- 7) Se fomentara la cultura exportadora y de negocios internacionales de empresas e instituciones asesoradas por los estudiantes del programa, con base en los resultados del documento final.
- 8) Dentro de la mejora de procesos, resultara probable una recomendación hacia una reforma curricular del programa académico.
- 9) Existirá una correlación directa entre las alcaldías municipales donde opera el programa académico, con las empresas y la Universidad del Quindío.
- 10) Dentro de la mejora de procesos, resultara probable una recomendación hacia una reforma que vincule profesores de planta con formación en Comercio Internacional y Maestría en procesos de Dirección Empresarial.

## **2.5. Conclusiones**

- El entorno en que se desarrollara el TFM está descrito en el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios internacionales de la Universidad del Quindío, sus estudiantes de último semestre, las Alcaldías municipales donde el programa hace presencia, las MIPYMES adscritas a cada municipio y las instituciones que apoyan el comercio exterior; con base en la necesidad de ejecutar un documento que permita la creación de departamentos de comercio exterior articuladores de proyección social en un programa académico universitario y que sirva para el mejoramiento de procesos para el programa académico.

- Con la existencia de opciones de grado para los estudiantes del programa, el énfasis en Negocios Internacionales que tiene el programa académico, obliga a desarrollar una propuesta capaz de generar cambios al interior del programa que evidencien mejoras en función de una nueva alternativa de grado y que tenga relación directa con los negocios internacionales.

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Introducción**

El marco teórico correspondiente al TFM denominado “ **CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR ARTICULADORES DE PROYECCIÓN SOCIAL EN UN PROGRAMA ACADÉMICO UNIVERSITARIO**”, está fundamentado bajo tres componentes específicos:

El primero con la aplicación del concepto de Reingeniería, (Hammer & Champy 1993), el cual considera las tres C’s, Clientes, Competencia y Cambio, donde se evidencia que los estudiantes del programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, requieren competir en el mercado, mediante la evidencia práctica empresarial de sus conocimientos en comercio exterior frente a egresados de otras instituciones educativas formales en la región, considerando que los estudiantes como clientes de la Universidad, y que existen en el medio regional otras instituciones universitarias que compiten con aportes académicos y prácticos de comercio exterior, el cambio hacia un nuevo modelo de competencia propuesto bajo esta nueva opción, brindara en forma espectacular procesos de comercio exterior que apoyaran al sector empresarial regional.

El segundo enfoque teórico sólido, corresponde a la aplicación de la teoría del CMP o Ciclo de Mejora de Procesos expuesta en el texto Dirección de procesos digitales. Crear organizaciones más eficientes (Berenguer, José María; Ramos-Yzquierdo Juan Antonio, 2004), que mediante los ocho pasos que la constituyen, evidenciaran los cambios propuestos a favor del programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, mediante un documento guía y una solución al CMP donde se evidenciara el incremento en

opciones de grado de los estudiantes y el incremento en la proyección social del programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.

Y el tercer enfoque apropia la teoría del Business Process Management o BPM escrita por (Harmon, P, 2010), que en términos generales, tiene como objetivo mejorar la forma de hacer negocios, donde las manifestaciones particulares, se enfocan hacia la "Simplificación del Trabajo", el "Six Sigma", los "Procesos de Negocio Reingeniería "o" Business Process Management ", que pueden ir y venir en el pensamiento de los gerentes o administradores para impulsar o ejecutar cambios en la organización empresarial y en las instituciones, con el fin de seguir creciendo y prosperando.

Este enfoque justifica las ventajas del CMP, respecto de otros modelos de gestión de procesos, ya que direcciona la necesidad de competitividad organizacional con la mejora continua.

### **3.2. Contenidos del capítulo**

Los aspectos teóricos de este proyecto se fundamentan bajo tres consideraciones específicas:

- 1)** La aplicación de un concepto planteado en su texto de Reingeniería (Hammer et al., 1993), en el cual considera las tres C's (Clientes, Competencia y Cambio); donde se propone una mejora de raíz en los procesos de proyección social del programa académico, en función con el énfasis de negocios internacionales y con una propuesta que logre cautivar el nuevo proceso y su impacto espectacular en la ejecución respectiva.
- 2)** La teoría del CMP o Ciclo de Mejora de Procesos (Berenguer y Ramos-Yzquierdo, 2004), descrita en su libro "Dirección de procesos digitales. Crear Organizaciones más eficientes", y completada con el "Manual de técnicas del CMP" de los mismos autores en 2008.

**3)** Los aspectos teóricos fundamentados por (Harmon, P 2010), apoyaran el uso de la mejora continua, en el programa académico de Administracion de Negocios de la Universidad del Quindío, considerando que con ésta teoría se proporciona una visión amplia del movimiento de procesos y que quien trate de promover el cambio de procesos de negocio en la organización o institución, pronto se dará cuenta de que hay muchas tradiciones con diferentes procesos de negocio que requieren del uso del CMP.

### **3.2.1. Aspectos teóricos fundamentados en el modelo de Reingeniería de (Hammer et al., 1993).**

Mediante la Reingeniería de procesos (Hammer et al., 1993), se plantea que las empresas para ser más competitivas en el mercado deben ejecutar en forma espectacular, en forma radical y por procesos, cambios que le acerquen a una condición de productividad y competitividad empresarial; las instituciones y sus órganos no son ajenas a utilizar un modelo similar que evidencien bajo la misma condición mejoras en sus procesos o innovación en actitud de cambio hacia sus clientes.

Por tal motivo, la fundamentación teórica que aplica el modelo de las tres C's de Reingeniería (Hammer et al., 1993), describe que la mejora de los procesos, innovación o cambios en una empresa, están soportados en lo que hace o no hace la competencia y además en lo que quieren sus clientes.

Identificar los competidores mediante el uso de técnicas comerciales y administrativas, dan lugar a emprender un conjunto de cambios dirigidos a satisfacer necesidades propias y de los clientes o usuarios; de igual manera en un mundo cambiante, bajo la existencia de un nuevo orden economico mundial, son los clientes quienes están buscando alternativas nuevas que les generen fortaleza en sus conocimientos aplicables a la satisfacción propia de las necesidades.

Por tal motivo, los Clientes, la Competencia y el Cambio, teoría de las tres C's (Hammer et al., 1993), son la fuente principal que toda institución o empresa debe considerar para desarrollar en forma espectacular, nuevos procesos.

La aplicación de ésta teoría en los procesos de mejora continua en el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, se evidencian de la siguiente manera:

- 1) Estudio de la Competencia:** En el medio académico y de lugar existen localmente dos instituciones universitarias adicionales que orientan programas con énfasis en Negocios Internacionales y Regional y Nacionalmente la competencia es mucho mayor, donde solamente en un departamento vecino denominado CALDAS tiene cinco (05) universidades con programas similares o iguales.
- 2) Los Clientes:** Corresponden a los estudiantes del programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, los cuales requieren dentro de sus competencias formativas, requieren un mayor aporte al ejercicio profesional de sus aptitudes académicas, frente a los estudiantes de otras universidades con programas académicos similares o iguales.
- 3) El Cambio:** Está representado por la propuesta de mejora de procesos en la proyección social del programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, consistente en la Creación de departamentos de comercio exterior articuladores de la proyección social del programa académico universitario.

Los resultados esperados de la aplicación de esta teoría, están reflejados en la forma espectacular y por procesos que va a generar la nueva alternativa de

proyección social que tendrá el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.

### **3.2.2. Aspectos teóricos fundamentados en el CMP mediante la teoría del CMP o Ciclo de Mejora de Procesos expuesta en el Manual de técnicas del CMP (Berenguer y Ramos-Yzquierdo, 2004).**

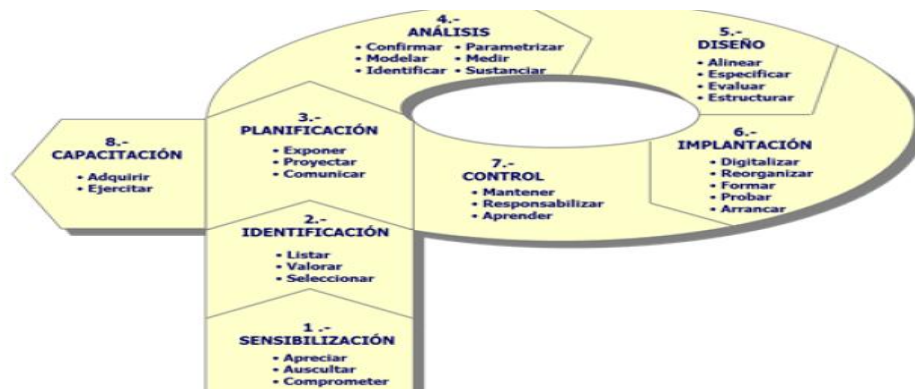
Mediante la aplicación del CMP como modelo de resolución de problemas de ocho fases, (Berenguer y Ramos-Yzquierdo, 2004), profesores Berenguer de la Facultad de Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra, con idea de desarrollar un método de resolución de problemas orientado al diseño/rediseño de procesos de negocio, se conoce con el nombre de Ciclo de Mejora de Procesos de Negocio (CMP); el cual es aplicable no solamente al sector empresarial sino que también lo es para el sector institucional público, tanto educativo como de otro tipo de servicios.

Las ocho fases a aplicar en el CMP dentro de la propuesta del programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, están representadas en la figura 08, que muestran los siguientes pasos:

- 1) Sensibilización**, que prepara una situación de cambio favorable hacia el nuevo paradigma de organización por procesos en el programa, frente a la necesidad que tiene el énfasis en Negocios Internacionales.
- 2) Identificación**, que contesta a la pregunta ¿cuál es el proceso que se debería mejorar a la vista de la estrategia del programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío?
- 3) Planificación**, en la que se concreta cual es el proyecto de mejora de procesos.
- 4) Análisis**, en la que se recopila, sistematiza, evalúa y documenta las ineficiencias del proceso elegido, sus causas y las posibles soluciones.

- 5) **Diseño**, en la que se transforma los requisitos de mejora del proceso en unas especificaciones funcionales de un nuevo proceso, que se traducen tanto en mejora de procedimientos, como en reconfiguración de la estructura de los sistemas de información. Considerando que la propuesta es nueva para el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.
- 6) **Implantación**, en la que se pone a punto la solución diseñada, se prueba y se procede a su arranque.
- 7) **Control**, en la que se mide el desempeño del proceso mejorado.
- 8) **Capacitación**, que se centra en adquirir las competencias que, con la repetición del ciclo, garantizan la cristalización de una nueva cultura de procesos.

**Figura o8 Ciclo de Mejora de Procesos de Negocio (CMP).**



Fuente: Berenguer y Ramos-Yzquierdo, 2004

### 3.2.3. Aspectos fundamentados por (Harmon, P 2010) con las ventajas del Business Process Management o BPM.

Harmon hace una síntesis de los principales enfoques y los distintos modelos que se han desarrollado para implantar la gestión de procesos; el enfoque plantea una síntesis o estado de la gestión de procesos, es decir que, Harmon (2010) justifica el CMP como una metodología de desarrollo de la gestión de proceso, a través de los tres enfoques del BPM identificados como: La simplificación del trabajo y el control

de la calidad; el enfoque de negocio y el enfoque de las tecnologías de la información.

La simplificación del trabajo describe un conjunto de ideas claves que los gerentes utilizan para mejorar sus negocios, ejecutan estudios de tiempo y de movimientos, experimentan para identificar la mejor manera de llevar a cabo una tarea y controlan los sistemas que miden y generan la salida de los procesos, lo que apoya la metodología del control de calidad denominada Calidad Total Management (TQM), que fue sustituida por Six Sigma en 1980 como un enfoque desarrollado por (Ramías 2005; Barney 2003; Conger 2010).

El Six Sigma es un proceso combinado con análisis estadístico de la calidad, técnicas de control y un programa de recompensas organizativas, el cual surgió como una enfoque dirigido hacia la mejora continua de los procesos; tanto el Six Sigma como el Lean se pueden asociar con técnicas específicas, como DMAIC y el Just-In-Time (JIT); pero los enfoques para la mejora de procesos, Lean y Six Sigma se aplican a una transformación organizacional que abarca procesos en toda la organización (McCarty, T., 2005).

Desde el punto de vista del CMP, el aporte es un marco para desarrollar la gestión de procesos que está relacionado con los 3 enfoques: el enfoque de calidad porque es una variación del Lead Six Sigma; el enfoque de negocio porque es un modelo relacionado con la Reingeniería de procesos, diseñando la organización orientada hacia el cliente y finalmente es un modelo relacionado con los sistemas de información por las múltiples soluciones de mejora que se han diseñado en esta área, (Berenguer y Ramos-Yzquierdo, 2004), es aquí donde las manifestaciones particulares de éste enfoque, van dirigidas a la aplicación de las teorías expuestas en los apartados 3.2.1 y 3.2.2, donde las ventajas para ejecutar cambios en la organización, apoyan un nuevo CMP o Reingeniería para que los gerentes y empleados piensen y ejecuten innovaciones de cambio, y de mejoramiento, con el fin de que se pueda conseguir la productividad y competitividad esperada.

La orientación a procesos en las organizaciones tiene impacto directo y automático en los sistemas de información ya que utilizan y dan soporte al negocio y además dan respuesta a este impacto con el objeto de ayudar al soporte y automatización de todas las tareas asociadas a los procesos que conducen a cambios, diseños, rediseño de procesos y a la mejora continua, (George, Michael L., 2002). El BPM cubre, no solo la automatización de tareas sistémicas involucradas en los procesos de negocio, sino que ayudan en la coordinación y gestión de las actividades humanas necesarias para llevarlas a cabo, liderando tanto el equipo humano como los equipos tecnológicos de la información para mejorar y generar eficiencia en el desempeño de la organización a través de mayor agilidad y flexibilidad ante los cambios y la mejora continua que se promueven.

Ahora bien, las herramientas BPM no tienen por objeto solamente la ejecución de los mismos, sino soportar toda la gestión de su ciclo de vida, desde su definición o levantamiento inicial hasta su despliegue y mejora continua; la definición de procesos de negocio es una tarea que ya desde hace tiempo vienen realizando las áreas de procesos de las organizaciones empresariales, su objetivo principal es documentar de una forma auto-explicativa el mapa de procesos de la organización, buscando disminuir los riesgos de duplicar e interpretar informaciones.

De otra parte, como la mejora continua, en un entorno cambiante, es un proceso organizado en el que pueden participar todos los miembros de una organización con la finalidad de ir mejorando paulatinamente la calidad, la productividad y también la competitividad, generando un uso eficiente de los recursos y aumentando el valor para el cliente, es allí donde esta estrategia genera para los clientes beneficios calificados en la satisfacción de sus requerimientos, para la organización posibilita el aumento de la eficiencia y la búsqueda de mayores oportunidades y para los miembros de la organización una mayor satisfacción por el trabajo, un aumento de la motivación y de la capacidad para emprender innovadores proyectos. (Ronald D.S., Roger W. 2003).

El método por medio del cual el rediseño radical o incremental de los procesos de negocio, logra aportar mejoras en los resultados de la empresa, se debe a las acciones de mejora que se deberán manifestar en los indicadores de los procesos, por medio de aportes creativos y en el que se obtienen resultados aplicados hacia:

- La simplificación y eliminación de procesos en trámites.
- La simplificación en el manejo del lenguaje, ya que los procesos se definen con anterioridad.
- La simplificación de duplicidades en procesos de negocio.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Reducir el tiempo de los ciclos en cada proceso existente.
- Estandarizar el modo de realizar las actividades y
- Ejecutar alianzas con empresas, con proveedores.

Para efectos de apropiar la teoría aplicable al desarrollo del TFM, se puede hacer uso en la potencialización de los elementos que identifican la Reingeniería, (Hammer et al., 1993), y el CMP, (Berenguer y Ramos-Yzquierdo, 2004), considerando que los estudios de (Harmon, P 2010), y la ponencia efectuada en la tercera conferencia internacional en Ingeniería Industrial e Ingeniería Gerencial, dentro del marco del XIII Congreso de Ingeniería de Organización, en el año 2009 en Barcelona, España, (Rio, Belver, R.M., Berenguer, J.M., Gómez, de B, Z. Reingeniería de procesos. Aplicación del Ciclo de Mejora CMP en el proceso de Gestión de la Información y el Conocimiento de una Escuela de Ingeniería. 2009), que aportaron elementos, donde el CMP y su aplicación a la gestión del conocimiento de un centro universitario, apoyan la ejecución de cada una de las fases de la mejora continua, (Berenguer y Ramos-Yzquierdo, 2004), considerando variables centradas en los modelos de identificación, el As-Is, la mejora To-Be, la cadena de valor añadido, la implantación y el control.

### 3.3. Conclusiones

- El objeto del TFM es el de la creación de departamentos de comercio exterior articuladores de proyección social en un programa académico universitario, la fundamentación teórica expuesta contribuye en forma amplia bajo todo tipo de expresión, toda vez que la contribución del PDI de la Universidad del Quindío<sup>5</sup>, tiene como objeto la ampliación de la proyección social de los programas y la búsqueda de estos hacia la alta calidad, significa que innovando en un nuevo proceso que le adicione valor a un programa académico, este se verá fortalecido dentro de su entorno y consigo se fortalecerán además los mismos estudiantes que tendrán dentro de sus competencias laborales el conocimiento técnico que los ayudaran en la vida productiva propia o empresarial.
- Con la fundamentación teórica relacionada con la forma espectacular de ejecutar cambios radicales y por procesos en una institución, ésta se utilizará, toda vez que existen otros programas académicos similares o iguales en la región y que los estudiantes del programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, requieren de que la proyección social de la universidad los coloque en forma competitiva frente a otros en el mercado laboral.
- La aplicación de las ocho fases del CMP, serán la fuente teórica del TFM debido a que la transcendencia en el desarrollo de un ciclo de mejora tiene que ver con varios aspectos de una organización empresarial; en este caso el CMP, apoyara la innovación en la proyección social del programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, no solamente porque la creación de departamentos de comercio exterior articuladores de proyección social en un programa académico universitario forman parte de nuevo

---

<sup>5</sup> PDI, Plan de Desarrollo Institucional 2005-2015 de la Universidad del Quindío.

aporte al desarrollo académico y productivo, sino que mediante el CMP se reflejaran los cambios en el programa académico y en la proyección social actual.

- La metodología a utilizar será la aplicación de los modelos AS-LS, donde se evidenciarán mediante un mapa y su descripción de los procesos que se están innovando o mejorando en el programa académico; la definición de los requisitos de mejora que requiere el proyecto con sus beneficios esperados; la ejecución de un mapa TO-BE de los procesos que definen la forma de ejecutar el nuevo proceso, sus ejecutores, las características y explicación de cada proceso, adicionándole un plan de acción que evidencie la implantación y forma de control del proyecto a realizar y finalmente el denominado Business Case que describirá la mejora total con el protocolo adjunto al documento final.
- La generación de valor que aporta el proyecto de la creación de departamentos de comercio exterior articuladores de proyección social en un programa académico universitario y el TFM, así como sus componentes específicos, entre ellos el Business Case, conforman el eje central para el conocimiento, para la mejora continua, para la productividad y competitividad y sobre todo para elevar las posibilidades competitivas de todos los participantes; dicha generación de valor estará representada en una nueva alternativa de opción de grado de los estudiantes del programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío y en una nueva opción de proyección social empresarial e institucional del programa frente al medio productivo y gubernamental.
- En la formulación del problema se evidencia la existencia de una institución universitaria de prestigio nacional que requiere de permanente apoyo en sus ciclos de mejora de procesos, pero que además dentro de un nuevo orden económico mundial, se hace necesario contribuir con el desarrollo

productivo de las empresas, las instituciones y la formación del talento humano, mediante la innovación con estrategias y con alternativas de apoyo en consultoría de comercio exterior, importaciones, exportaciones, planes exportadores e importadores, logística internacional e inteligencia de mercados internacionales.

- Mediante un diagrama de GANTT (cuadro 04), se programan las actividades que incluyen el TFM, los resultados de prácticas empresariales, los compromisos y actividades académicas y que dentro de la redacción final del TFM se incluirán las ocho fases del CMP, incluyendo literatura especializada y analizada a través de las diferentes actividades académicas del programa.

## **CAPÍTULO 4**

### **DISEÑO DE LA SOLUCIÓN**

#### **4.1 Introducción**

Dentro de la pasantía empresarial en la **UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO**, programa de Administración de Negocios, se logró participar en el desarrollo de una función administrativa relacionada con los procesos de proyección social relacionados con los negocios internacionales, y además se cumplió con los aspectos del manejo de un convenio interinstitucional de apoyo, en la oportunidad que tendrán los estudiantes de último nivel académico con empresas tipo MIPYMES, el programa académico con sus profesores del área de los negocios internacionales y las alcaldías de los lugares geográficos donde el programa académico hace presencia.

Por tal motivo el proyecto **“CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR ARTICULADORES DE PROYECCIÓN SOCIAL EN UN PROGRAMA ACADÉMICO UNIVERSITARIO”**, dará como resultado un sistema de apoyo mutuo, donde los integrantes mediante la ejecución de los procesos que conllevan la investigación, permitirán al sector empresarial enfrentar los retos de una cultura de comercio exterior apta para la competitividad y la productividad empresarial.

En este documento investigativo, se visualizan los objetivos debidamente justificados encaminados hacia la alta calidad, donde han sido analizados los problemas que apoyan el proceso de ejecución de un departamento de comercio exterior administrado mediante alianza estratégica y que bajo parámetros metodológicos busquen la inserción de las MIPYMES regionales en el contexto internacional y hacia una nueva proyección social del programa académico.

El proyecto puede impactar favorablemente en los niveles de desarrollo y de competitividad internacional ya que las ventas al exterior solo se han considerado como oportunidades para la gran empresa, pero con la puesta en marcha de los factores que rodean este documento se pueden generar condiciones para que las MIPYMES de la región alcancen competencia nacional y tengan oportunidades de generación de divisas, empleo, crecimiento y desarrollo mediante las posibles exportaciones a través de la inserción en una política de cultura exportadora.

Involucrar diferentes elementos que componen temas relacionados con aspectos teóricos, documentos institucionales, proyecciones universitarias hacia el logro de la Alta Acreditación de Calidad, la identificación del aporte en proyección social del programa académico, la vinculación de sistemas de apoyo en Ciclos de Mejora Procesos en la proyección social internacional del programa, además de la participación en forma activa de instituciones aliadas a este proceso, conforman la fuente principal de apoyo para encontrar los resultados de una propuesta que va encaminada hacia la formulación de un nuevo esquema de procesos que dentro de su contexto quiere en primera instancia crear un impacto en el medio para el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.

## **4.2 Aplicación de la metodología elegida**

### **4.2.1. Aplicación de las teorías**

Técnicamente para el desarrollo de esta investigación, el uso de dos teorías, la Reingeniería con el modelo de las tres C's-Clientes, Competencia y Cambio- (Hammer et al., 1993), y el CMP en ocho fases (Berenguer y Ramos-Yzquierdo, 2004), le aportan la solidez en investigación teórica al proyecto o trabajo fin de maestría (TFM-UNIR 2013), considerando que ambas cumplen con los mecanismos apropiados al desarrollo del trabajo fin de maestría.

## **Reingeniería**

Se aplicó esta teoría considerando en principio que la Reingeniería (Hammer et al., 1993), plantea un nuevo modelo de negocio y un conjunto de técnicas que los directivos tienen que emplear para generar nuevas condiciones de competitividad en un mundo más global hoy día y en el futuro.

Su definición específica en la cual la Reingeniería se describe como una estrategia, donde los procesos empresariales en forma radical y espectacular cambian de acuerdo a los criterios de los clientes y a las características de la competencia, son las necesidades básicas en las cuales se debe actuar con el fin de alcanzar nuevas metas, logros o nuevas condiciones, aptas para participar de los mercados del mañana.

Cuando se diseñan nuevos procesos en una organización empresarial, estos entrarán a resolver problemas que en última instancia serán acogidos por quienes se benefician de ellos y además porque esos nuevos procesos se han adaptado en la institución bajo condiciones de cambio radical y espectacular y es ahí donde su ejecución se vuelve permanente debido a que se ha creado una nueva idea administrativa para apoyar en este caso la proyección social del programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.

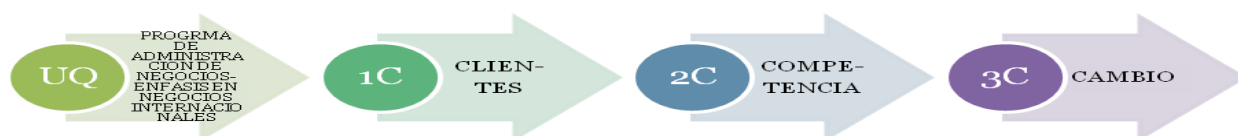
Para apoyar lo descrito, se puede escribir que:

*...Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer et al., 1993).*

La aplicación teórica del modelo de reingeniería expuesto, para este proyecto, está fundamentado en el análisis e inserción de las variables que bajo fundamento

institucional, organizacional, comercial y de servicios, tienen efecto las tres C's, Clientes, Competencia y Cambio, (Figura 09).

**Figura 09 Modelo escogido para aplicar la reingeniería**



**Fuente: Elaboración propia**

## **1. Clientes**

Corresponde a un conjunto de personas dispuestas a comprar un producto o servicio de calidad, a cambio de una unidad monetaria o algún otro medio de pago aceptado por la contraparte; sin embargo en esta relación comercial de vendedor-cliente, los que toman las decisiones ya no son los vendedores, sino por el contrario que son los clientes las que la toman con base en aspectos de demanda, servicio, calidad, rapidez, eficiencia y eficacia de quien vende el producto o presta el servicio.

Cuando se trata de un servicio, los clientes o consumidores esperan y exigen más, porque ellos mismos saben que pueden obtener siempre más, esto se debe a que las tecnologías en aspectos de información y comunicación, les permiten conseguir datos con los cuales pueden acceder a la búsqueda con calidad de la satisfacción de sus necesidades.

En un mundo cambiante, que tiene acercamientos a niveles de competitividad por calificación para acceder a beneficios e incentivos, las instituciones deben apropiarse

elementos técnicos, tecnológicos y de procesos, con el fin de que los clientes puedan seguir siendo los aliados de las empresas u organizaciones.

## **2. Competencia**

Técnicamente la palabra competencia se define como aquella empresa que diseña, elabora, produce o fabrica, un producto o servicio igual al propio y que en condiciones de mercado actúa en una misma jurisdicción o segmento con estrategias y tácticas comerciales y administrativas iguales o similares.

La empresa, tiempo atrás, se ha caracterizado por una extrema sencillez en sus aspectos comerciales y de mercadeo; las organizaciones salían al mercado con productos y servicios en forma aceptable a los mejores precios, con el fin de efectuar una venta; hoy día no, ya que existe competencia en mayor cantidad, de muchas clases y con estrategias que buscan atraer los clientes.

Los competidores construyen reglas para manejar los negocios del mercado de sus productos y servicios, por lo cual se requieren estrategias de producto para atender los mercados existentes y nuevos y un rediseño de procesos que apoye la negociación de los servicios en el mercado objetivo.

La apropiación de las tecnologías, generan una naturaleza nueva en los productos y servicios de las empresas, por tal motivo, los competidores aumentan, se hacen más fuertes y en determinados casos eliminan del mercado al menor o aquel empresario que abandona la ejecución de nuevos procesos para la competitividad.

## **3. Cambio**

Se define cambio a todos los sucesos que acontecen, producto de la estrategia empresarial, los análisis del mercado y las condiciones del entorno en el cual se ejecutan, con el fin de promover una evolución hacia la eficiencia y eficacia de la organización empresarial o con el fin de alcanzar modelos de alta calidad exigida

por instituciones calificadoras en la prestación de servicios, en la producción de bienes y en el diseño de los procesos para alcanzar una prestación óptima de servicios al usuario.

La mentalidad de cambio en los directivos de las organizaciones empresariales debe ir acorde a los niveles de aceleración en los cuales rotan los competidores, los clientes y el mundo; los competidores porque aplican modelos nuevos en sus procesos empresariales, los clientes porque desean una satisfacción de sus necesidades acorde a las expectativas de productos y servicios con tendencias innovadoras proyectadas hacia el futuro de los negocios y el mundo bajo la configuración de la existencia de procesos de apertura económica mundial, donde se disminuyen los aranceles y las barreras para arancelarias de trámites, cuotas, y contingentes; la internacionalización de la economía que contribuye con los acuerdos comerciales de carácter bilateral o multilateral y los tratados de libre comercio que en conjunto facilitan el intercambio de productos y servicios incluyendo la cooperación internacional y la globalización de los mercados que reunidos con los aportes de apertura y acuerdos, facilitan al empresario en la apertura de nuevas empresas productoras en diferentes países a los cuales desea ingresar.

### **Aplicación del modelo de las tres C's de Reingeniería al programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.**

El modelo expresado de las tres C's de Clientes, Competencia y Cambio, se relaciona con el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, considerando cada una de sus variables de la siguiente manera:

- 1) Los clientes corresponden a los estudiantes del programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, quienes acorde a las oportunidades de las nuevas tendencias

mundiales del comercio exterior, obtendrán una nueva opción de grado que contribuirá con la proyección social empresarial e institucional del programa académico y su practica en ésta área a través de las asesorías y servicios al comercio exterior.

- 2) La competencia corresponde a diferentes universidades regionales que orientan programas de Negocios Internacionales y cuyos estudiantes reciben un sistema de apoyo institucional de práctica para ejecutar su proyecto de grado en el área del comercio exterior colombiano.

**Cuadro 02**  
**COMPETDORES DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE**  
**NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA**  
**UNIVERSIDAD DEL QUINDIO**

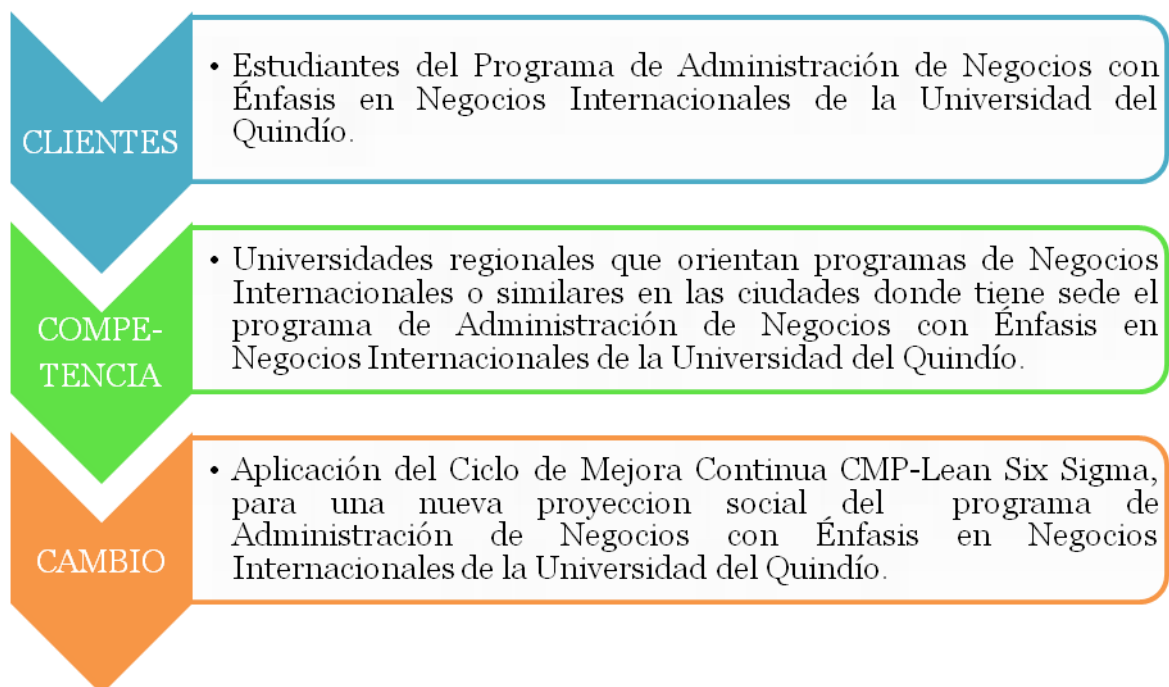
<b>UNIVERSIDADES COMPETIDORAS CON EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDIO</b>		
<b>CIUDAD</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL PROGRAMA ACADEMICO</b>
<b>ARMENIA</b>	E.A.M UNIREMINGTON	Negocios Internacionales Negocios Internacionales
<b>BUENAVENTURA</b>	UNIVALLE	Comercio Exterior
<b>BUGA</b>	N/A	N/A
<b>CALI</b>	UNIVALLE, UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI	Comercio Exterior Profesional en Comercio Internacional
<b>PEREIRA</b>	UNIVERSIDAD DEL AREA ANDINA UNIVERSIDAD CATOLICA UNIREMINGTON	Negocios Internacionales Administración y Finanzas Internacionales Negocios Internacionales
<b>VILLAMARIA- MANIZALES</b>	UNIVERSIDAD DE MANIZALES UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES UNIVERSIDAD LUIS AMIGÓ	Mercadeo Nacional e Internacional Profesional en Negocios Internacionales Negocios Internacionales

**Fuente: Elaboración propia**

Las universidades competidoras con programas similares en el entorno de trabajo de la Universidad del Quindío, se detallan en el cuadro 02.

- 3) El cambio, será el resultado en la aplicación de esta investigación, reflejada con los argumentos propios de la mejora continua en la proyección social nueva para el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, considerando que los estudiantes del programa académico tendrán una nueva opción de grado y además tendrá una mejor oportunidad en el mercado frente a las universidades competidoras, (Figura 10), así:

**Figura 10 Variables de Reingeniería frente al programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío**



**Fuente:** Elaboración propia

### **CMP**

Teoría del ciclo de mejora continua que se aplica en ocho fases y que dentro de la investigación arrojó la **“CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE COMERCIO**

**EXTERIOR ARTICULADORES DE PROYECCIÓN SOCIAL EN UN PROGRAMA ACADÉMICO UNIVERSITARIO**”, y que su aplicación se demuestra en el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío y en el numeral 4.3 de este documento.

### **4.3 Descripción de la solución**

#### **4.3.1 Solución para el Programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.**

Para efectos de la solución en el CMP propuesto se considero el análisis de inicio y fin del proceso y la aplicación de las ocho fases del CMP, así:

##### **1) Inicio del Proceso:**

Con fecha Septiembre 23 de 2012, en la cual quedo formalizado el convenio entre la Universidad Internacional de la Rioja y la Universidad del Quindío; se inició el trabajo fin de Maestría, teniendo en cuenta que las empresas grandes, medianas, pequeñas y MIPYMES, tienen hoy en día una motivación hacia el sector de las exportaciones; de allí que muchas de ellas tienen una formación hacia el camino de la competitividad y dentro de su eslabón productivo están buscando fortalecer su nivel de desarrollo.

Por tal motivo, el desarrollo de un programa de cultura exportadora donde intervengan instituciones y empresas, conforman el resultado de esta propuesta, donde el beneficio mutuo y las condiciones de aprovechamiento de las condiciones que se den para ello van a surtir efecto sobre la balanza de pagos del país, el fortalecimiento del empleo, la generación de divisas y el mantenimiento de niveles productivos que harían de las MIPYMES un tipo de empresa estabilizada en su participación dentro del renglón productivo y económico regional.

## **2) Fin del Proceso:**

Con fecha 21 de diciembre, fecha en la cual culmina el contrato laboral y de practica empresarial con la Universidad del Quindío y en el cual se debe entregar el producto final que deberá cumplir con los objetivos general y específicos propuestos y especialmente con el diseño del Ciclo de Mejora de Procesos que evalúe la proyección social actual del programa académico de Administracion de Negocios de la Universidad del Quindío, frente al resultado de la propuesta, donde se detallan, los siguientes sub-procesos:

- a) Identificación actual de la proyección social que tiene el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.
- b) Diseño de los procesos que actúan en la proyección social actual del programa académico.
- c) Diseño del proceso reflejado en esta propuesta.
- d) Elaboración del nuevo CMP.

### **4.3.2. Fases**

#### **1. Sensibilización**

Esta fase por ser exploratoria arroja como respuesta la de buscar apoyo y confianza de la Alta Dirección; en la necesidad de mejora de procesos (apartado 2.2), se aplica esta fase, donde se convence a la dirección de ejecutar una innovación de procesos que va a tener repercusión positiva en los resultados esperados por los que intervienen en la propuesta.

Se considera que el Énfasis en Negocios Internacionales es el ADN o columna vertebral del programa de Administracion de Negocios de la Universidad del Quindío; para ello se prepara una situación de cambio favorable hacia la búsqueda de Alta Calidad y a la mejora continua, donde se define la necesidad de crear

departamentos de comercio exterior articuladores de la proyección social en un programa académico universitario.

Para ello, el interrogante propuesto para alcanzar la solución definida en la investigación, será ¿Qué beneficio o cadena de valor se obtendrá con la creación y puesta en marcha en forma aliada interinstitucional, de departamentos de comercio exterior articuladores de la proyección social, para el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío?

Para dar respuesta al interrogante, se consideraron las siguientes decisiones:

- 1)** Se prepara dentro de la asignatura de Gestión Internacional de decimo semestre, para que el estudiante practique sus conocimientos de comercio exterior ante el sector empresarial.
- 2)** Se difunde en consejo curricular la propuesta con el fin de evaluar la extensión del cambio que genera el proyecto de investigación.
- 3)** Se evaluó el marco estratégico que compone el modelo analizado en forma actual y en el futuro con la nueva propuesta.
- 4)** Se identificó la propuesta y se evaluó la cadena de valor para el programa académico y para los estudiantes.
- 5)** Se estableció que la propuesta va dirigida a la asignatura de Gestión Internacional, última en el currículo del énfasis y que en jerarquía de ejecución le corresponde al coordinador del área correspondiente.

Cabe destacar que este proceso de sensibilización, se apoya en la existencia de la gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento que la universidad del Quindío y su programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales posee, y que dicha gestión del conocimiento se apoya en los argumentos que se definen a través del siguiente concepto expresado por Fontalvo Herrera, T; Quejada, R; Puella Payares, J (2011).

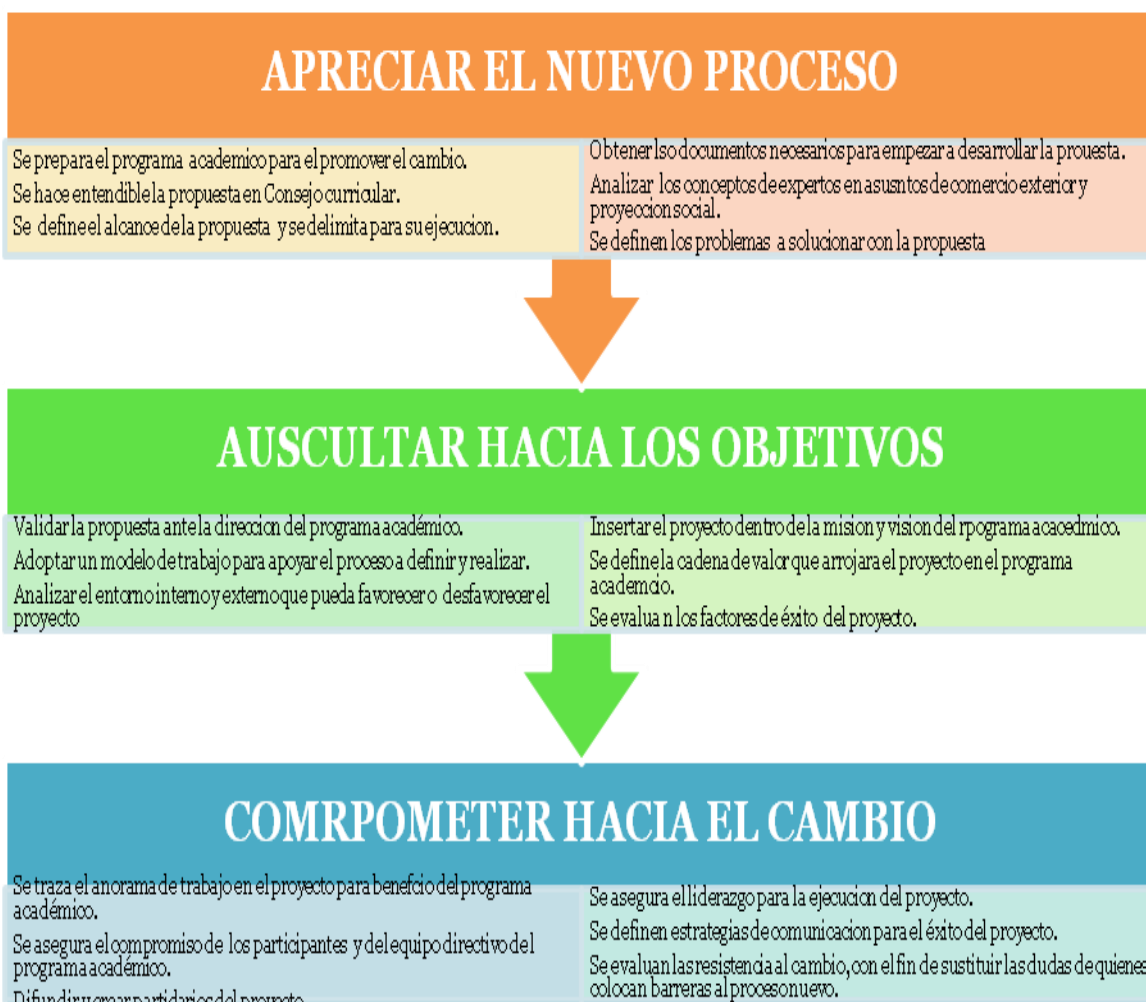
La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento, editorial Dimensión empresarial, así:

*“...la gestión del conocimiento como dinamizador, de los procesos de innovación empresariales, y como motor del crecimiento económico, a través del desarrollo y puesta en marcha de políticas en ciencia, tecnología e innovación (CT+I), cumplen un papel fundamental en la generación de ventajas competitivas en las naciones, ya que el conocimiento, (Davenport y Prusak 2000), es el flujo mixto de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y “saber hacer” que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”.*

Para llevar a cabo esta fase, la aplicación de sus componentes en apreciar, auscultar y comprometer se describen en la figura 11, así:

En cada una de las variables expuestas en la figura 11, se llega a comprender lo importante que es la sensibilización en el ciclo de mejora de procesos, por la innovación que representa, por la idea central en comercio exterior, por la oportunidad de una nueva proyección social del programa académico y por el seguimiento que se debe realizar desde el momento en que se concibe y se pone en funcionamiento la idea.

**Figura 11 Variables de la fase Sensibilización del CMP para el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.**



**Fuente: Elaboración propia**

## 2. Identificación

Dentro del proceso de decisión (apartado 3.2 y figura 07), se identifican los procesos de innovación que requiere el proyecto; es aquí, donde se selecciona el proceso que debe innovarse, consistente en la creación de departamentos de comercio exterior que apoyen la proyección social del programa, con un acercamiento a sus nuevos procesos, costos y beneficios para los que intervienen.

De igual manera, se ejecuta la siguiente pregunta: **¿Cuál es el proceso que se va a mejorar?**; cuya respuesta se encuentra en esta fase.

En la alta dirección del programa académico se ha impulsado este nuevo proceso, ya que será un aporte a una nueva cultura y en esta fase se tiene la oportunidad de fomentar una de las capacidades estratégicas más valoradas en el medio universitario.

Para efectos de la toma de decisiones a favor de la respuesta a la pregunta, puede incluir circunstancias de incertidumbre y para darle identificación a la propuesta se recurre a la gestión del conocimiento en asuntos de comercio exterior, consultoría, asesoría técnica y experiencia en el renglón del sector externo de la economía y la logística internacional, tal como ha sido divulgada por parte de la ex ministra de Comercio Exterior de Colombia, (Ramírez de R, Martha L, 2000) y que el actual ministerio de Comercio Industria y Turismo, también ratifica, así:

*“...por esta razón, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha diseñado una estrategia, sustentada en la capacitación y en la educación, con la que busca lograr un cambio en la mentalidad del colombiano desde la misma educación básica, con el fin de que comprenda que la globalidad mundial implica el reto para los productos colombianos de penetrar a los mercados internacionales, y que para lograr esto es necesario fortalecer una estructura productiva competitiva, que a su vez es la clave para una generación masiva de empleo; La promoción de la "cultura exportadora" a largo plazo se encuentra dentro del "Plan Estratégico Exportador" del Ministerio, que es la bitácora de conducción del sector exportador dentro de los siguientes diez años. La "cultura exportadora", tiene tres públicos objetivos: el sector privado, los empleados públicos y los estudiantes de educación superior; con estos actores se trabaja en tres ámbitos el Diseño y establecimiento de un Plan Nacional de Capacitación en Comercio Exterior; el Desarrollo de un sistema de información y divulgación del comercio exterior y el Desarrollo de estrategias de comunicación masivas acerca de la importancia de visualizar a Colombia como parte de la dinámica internacional”.*

Esta fase inicia con determinar la actual proyección social existente en el programa de Administración de Negocios y las oportunidades que tienen los estudiantes con

los negocios internacionales; es decir que se aplican cada uno de los procesos detallados en el apartado 3.2, y que sus resultados en la identificación dan la aplicación de las variables Listar, Valorar y Seleccionar.

Con respecto a la variable Listar, para el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, se ejecuta una lista de los procesos clave que genera valor el proyecto, de donde se logró:

- Definir todas las interacciones que tiene el proyecto con el programa académico, determinando las entradas y salidas y especificando la cadena de valor, expresada en: Opción nueva de grado, práctica empresarial en comercio exterior, proyección social nueva, planificación del proceso apoyo al estudiante, mecanismos de control y cuantificación de costo del proceso.
- Elaborar un mapa de procesos que logre visualizar el proceso a realizar, figura 12.

**Figura 12 Elementos de la variable Listar para el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.**

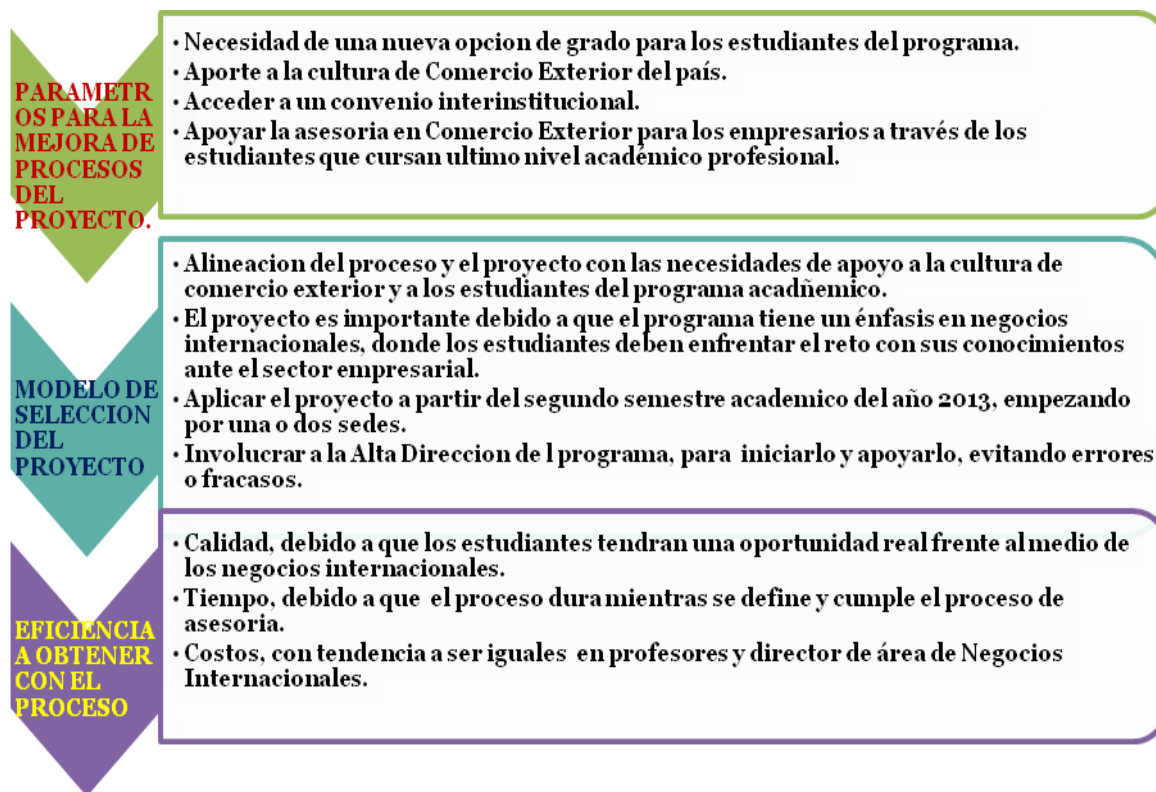


**Fuente: Elaboración propia**

Con respecto a la variable Valorar, para el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, se presentan las siguientes alternativas de uso:

- Identificar los parámetros que se van a utilizar para filtrar los proyectos de mejora de procesos y evaluar su importancia en el contexto de la organización.
- Aplicar un modelo de selección de proyectos y obtener una matriz de causa y efecto que ayude a decidir el proyecto con el que se va a iniciar la mejora.
- Generar un nivel de eficiencia esperado en calidad, tiempo y costos del nuevo proceso a efectuar en el programa académico, figura 13.

**Figura 13 Elementos de la variable Valorar para el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.**



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la variable de Seleccionar, dentro del programa de Administración de Negocios, se obtuvo, figura 14:

- La aprobación de la Alta Dirección del programa académico, para avanzar en el proceso, resolviendo las dudas e incertidumbres generadas sobre la idoneidad de elección hacia la creación de departamentos de comercio exterior articuladores de la proyección social, para el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, y
- Los criterios de la alta dirección del programa con el fin de actuar con los procesos no seleccionados.

**Figura 14 Elementos de la variable Seleccionar para el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.**



Fuente: Elaboración propia

Para efectos de ejecutar la selección del proyecto, el programa de Administración de Negocios aceptó los siguientes objetivos y a la vez se determinaron los grupos de interés del proyecto, escritos en el denominado "Project", así:

### **Objetivo General**

Ejecutar una propuesta para crear departamentos de comercio exterior articuladores de la proyección social del programa de Administración de Negocios en diferentes sedes de la Universidad del Quindío, Colombia.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Identificar el estado actual de los procesos de proyección social del programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío, Colombia.
- ✓ Identificar y caracterizar las organizaciones y empresas tipo MIPYMES participantes en la propuesta para crear departamentos de comercio exterior del programa académico en las sedes de la Universidad del Quindío.
- ✓ Diseñar la propuesta de crear departamentos de comercio exterior en diferentes sedes donde opera el programa de Administración de Negocios de la Universidad de Quindío y evaluar su impacto de proyección social.
- ✓ Diseñar el Ciclo de Mejora de Procesos que evalúe la proyección social actual del programa académico de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío, frente al resultado de la propuesta.

### **Grupos de Interés**

#### **1) Clientes:**

**a)** Universidad del Quindío

**b)** Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Quindío.

- c) Programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.
- d) Sedes de la Universidad del Quindío donde se orienta el programa de Administracion de Negocios.
- e) Alcaldías municipales de los lugares donde se orienta el programa de Administracion de Negocios de la Universidad del Quindío.
- f) Estudiantes de último semestre del Programa de Administración de Negocios, que hayan escogido el énfasis en Negocios Internacionales.

## **2) Proveedores:**

- a) Programa de Administracion de Negocios de la Universidad del Quindío.
- b) Proexport Colombia

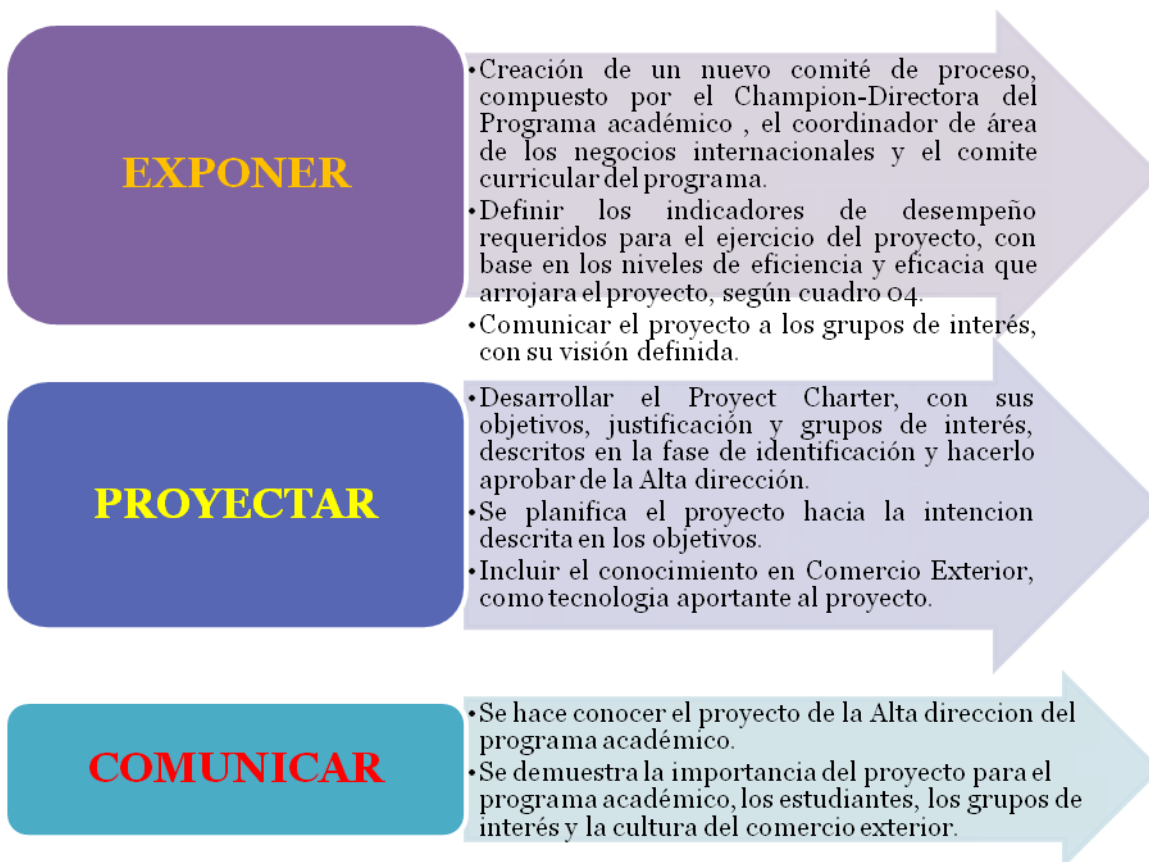
## **3) Otros Grupos:**

Sedes de la Universidad del Quindío en otros municipios de Colombia.

## **3. Planificación**

Con base en la necesidad de acceder a la Alta Calidad del programa y a mejorar la participación de la proyección social del programa académico y sus estudiantes frente al entorno, esta fase se explica a través de la figura 18, apartado diseño, la cual contiene los participantes, los procesos y la explicación de una planificación hacia un CMP del programa académico, incluso existe dentro de la explicación un acercamiento a los costos y beneficios que incluye la innovación. Dentro de esta fase, también se apropian elementos que definen las variables Exponer, Proyectar y Comunicar, explicadas en la figura 15, así:

**Figura 15 Elementos de las variables Exponer, Proyectar y Comunicar de la fase de Planificación para el programa de Administracion de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales.**



**Fuente: Elaboración propia**

En el cuadro 03 se identifica un Factor Clave de Éxito (FCE), que mediante estrategias e Indicadores de desempeño (ICDS), se obtendrá para cuantificar la eficiencia y eficacia del proyecto.

**Cuadro 03**  
**Indicadores de desempeño en la variable exponer**  
**de la fase de Planificación en el CMP**

FCE	ESTRATEGIAS	ICDS
Ser capaz de desarrollar una nueva proyección social para el programa académico de Administración de Negocios de la U.Q.	Suscribir convenios interinstitucionales con el sector público y privado, que permita a los estudiantes del programa desarrollar pasantía empresarial en comercio exterior.	Tiempo de aplicación de cada práctica empresarial.
		Tiempo para la ejecución y puesta en marcha del proyecto.
	Definir los mecanismos,	Porcentaje total de

	actividades y procesos para colocar en marcha el proyecto.	empresas a asesorar. Porcentaje de estudiantes a desarrollar práctica empresarial en Comercio Exterior.
	Generar los sistemas de control para la ejecución técnica y eficiente del proyecto.	Porcentaje de éxito de la ejecución del proyecto.

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4. Análisis**

En esta fase el conocimiento del proceso AS-IS se propone a la Alta Dirección del programa académico mediante una lista de mejoras del proceso que el proyecto con sus costos y beneficios generara a favor de los participantes.

La lista de la mejora de procesos que deberá arrojar el proyecto de fin de Maestría, con base en el desarrollo de las actividades ejecutadas dentro de la práctica empresarial, son:

- No existe un sistema de apoyo al sector empresarial en asuntos de comercio exterior por parte del programa académico de la Universidad.
- Identificar la población estudiantil que será beneficiaria.
- Elaboración de los contenidos programáticos de las asesorías en comercio exterior a facilitar a los empresarios en cada consulta.
- Definir la estrategia de evaluación de la ejecución de la pasantía en comercio exterior.
- Asignación de los profesionales y/o profesores que realizarán las actividades de control.
- Elaboración de horarios para los estudiantes y profesores en la prestación de prácticas en comercio exterior mediante asesoría al sector empresarial.
- Socialización del Proyecto de Comercio Exterior a la dirección del programa académico y a la facultad.

- Realización de Seminarios o diplomados en Comercio Exterior y/o Negocios Internacionales a toda la población de profesores del programa académico.
- Efectuar seguimiento al desempeño académico de los estudiantes.

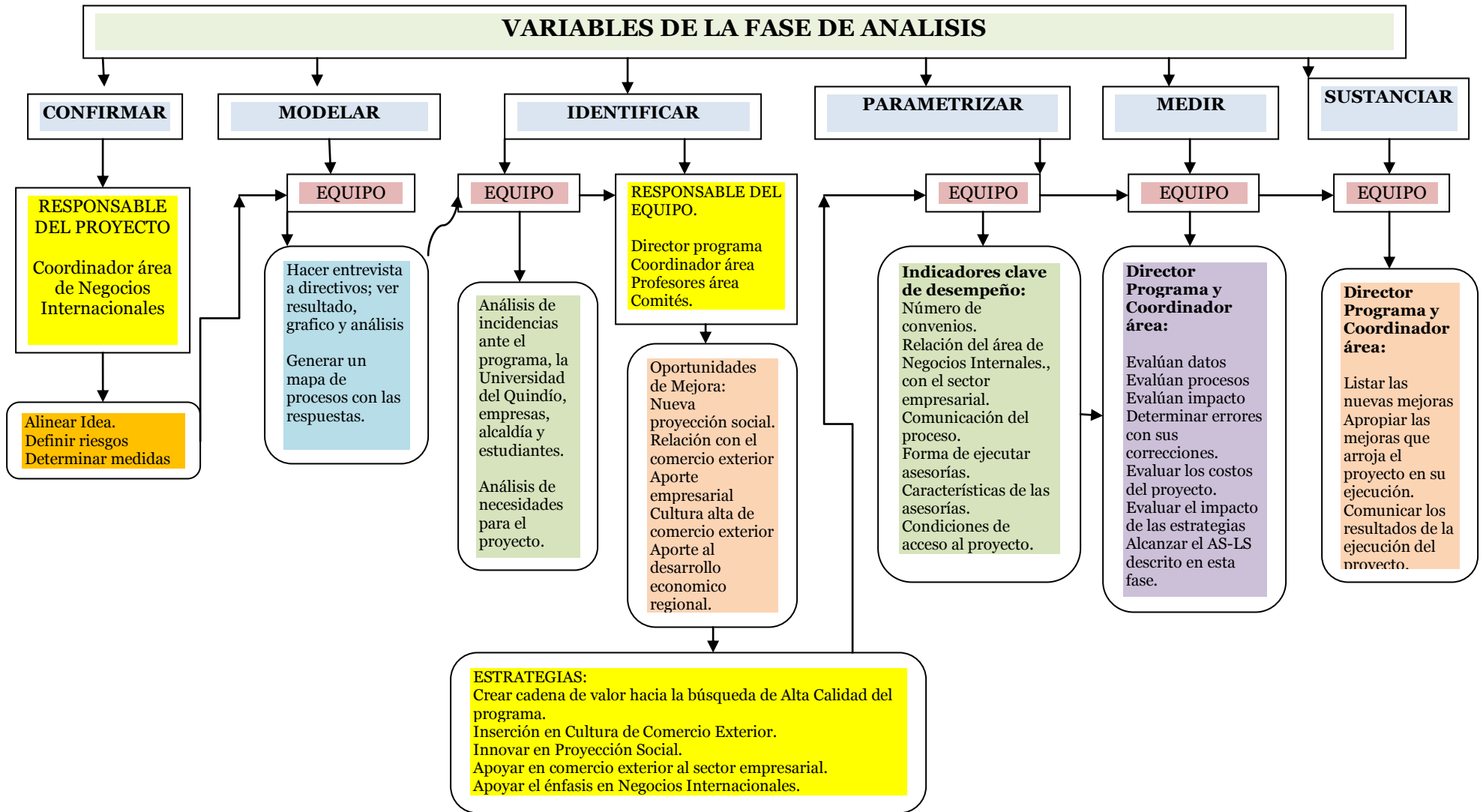
Con base en lo descrito se podrá lograr lo siguiente:

- Se incrementaran las opciones de grado o de pasantía empresarial de los actuales estudiantes del programa académico.
- Se incrementara la proyección social del programa académico con las empresas e instituciones relacionadas en el documento final.
- Habrá un aporte a la búsqueda de alta calidad, con base en la ejecución de un nuevo apoyo a la proyección social del programa académico.
- Podrá existir un apoyo directo de instituciones del comercio exterior colombiano, a las empresas asesoradas por efecto del documento final que arroje este proyecto.
- Podrá existir un apoyo directo en cooperación internacional, para las empresas asesoradas por efecto del documento final que arroje este proyecto.
- Se fomentara la cultura de comercio exterior y de negocios internacionales dentro del programa académico y en las empresas e instituciones asesoradas por los estudiantes del programa, con base en los resultados del documento final.
- Dentro de la mejora de procesos, resultara probable una recomendación hacia una reforma curricular del programa académico.
- Existirá una correlación directa entre las alcaldías municipales donde opera el programa académico, con las empresas y la Universidad del Quindío.
- Dentro de la mejora de procesos, resultara probable una recomendación hacia una reforma que vincule profesores de planta con formación en Comercio Internacional y Maestría en procesos de Dirección Empresarial.

Para alcanzar los objetivos de la fase de análisis, se estructura dentro de la figura 16 el resultado de las seis actividades que la conforman, como son: Confirmar, Modelar, Identificar, Paramétrizar, Medir y Sustanciar; cada una de ellas tiene las características a realizar en el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.

En la actividad Confirmar se identifica el equipo responsable del proyecto, el cual está compuesto por el director del programa académico, el coordinador del área de Negocios Internacionales y el comité curricular del programa; además se determina la necesidad de un proyecto en comercio exterior que articule los estudiantes con el sector empresarial, bajo una modalidad nueva de proyecto de grado mediante pasantía empresarial, donde se apliquen los conceptos del comercio exterior adquiridos en el énfasis en Negocios Internacionales del programa.

**Figura 16 Actividades de la fase análisis aplicadas al programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío.**



En la actividad de Modelar, se ejecuta una entrevista que reúne la información necesaria para apoyar el desarrollo del proyecto; la cual contiene un conjunto de preguntas con análisis de respuestas y que a través del mapa de procesos generado en la figura 18 explica las actividades a realizar como resultado final de las entrevistas.

Las etapas para realizar las entrevistas, están enfocadas en:

- 1) Definir las fuentes de información para el desarrollo de la entrevista.
- 2) Se ejecuta la entrevista con base en las preguntas seleccionadas y el universo como fuente de información primaria.
- 3) Se clasifican las respuestas, las cuales se describen mediante un sistema grafico-analítico.
- 4) Se determina el costo posible del proyecto para el programa académico, su valoración y/o la cadena de valor que pueda tener.

### **Etapa 1-fuentes de información:**

Las fuentes de información o de investigación, además de ser secundarias, con textos, datos, libros, escritos y evaluaciones de desempeño; se apoyan además de fuentes primarias ejecutadas a especialistas relacionados con el programa académico y su énfasis y a los facilitadores de la nueva propuesta que se expone.

### **Etapa 2-Diseño y ejecución de entrevista**

Para efectos del resultado de la entrevista se diseño la siguiente formulación de preguntas, así:

**UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Programa de Administración de Negocios**  
**Área de Énfasis en Negocios Internacionales**  
**Entrevista**

**Objetivo**

Identificar la necesidad de una nueva forma de proyección social en el énfasis del programa académico de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.

- 1) Cree usted que el Énfasis en Negocios Internacionales del programa académico, requiere una nueva forma de grado para sus estudiantes?
  - a) SI \_\_\_
  - b) NO \_\_\_
  
- 2) Que prefiere usted como alternativa de grado de los estudiantes del Énfasis del programa académico?
  - a) Un proyecto de factibilidad en comercio exterior
  - b) Una práctica empresarial en comercio exterior dirigida y evaluada
  - c) Solamente las existentes actualmente
  
- 3) Considera usted que la practica empresarial se debería hacer a través de?
  - a) Una búsqueda de empresas facilitadoras
  - b) Mediante los convenios existentes con las alcaldías municipales, donde hace presencia el programa académico?
  - c) Mediante la investigación institucional en comercio exterior de los estudiantes?
  
- 4) En los convenios con las alcaldías municipales deberá haber un departamento de comercio exterior que atienda a los empresarios?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_ Porqué?

5) Que condiciones deberá tener el departamento de comercio exterior en las alcaldías municipales?

- a) Por cuenta de la alcaldía
- b) Por cuenta de la Universidad del Quindío
- c) Por cuenta del empresario
- d) Por Alianza estratégica

6) Que institución tendría a cargo la administración de la pasantía empresarial?

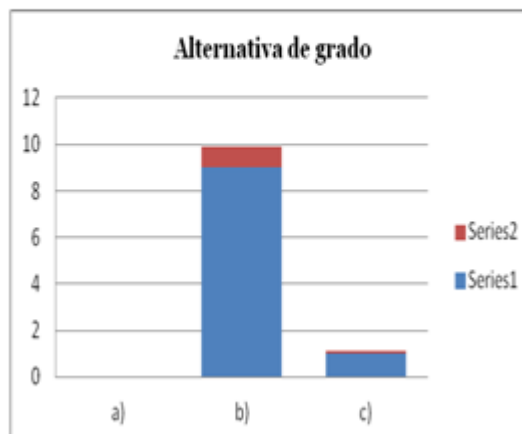
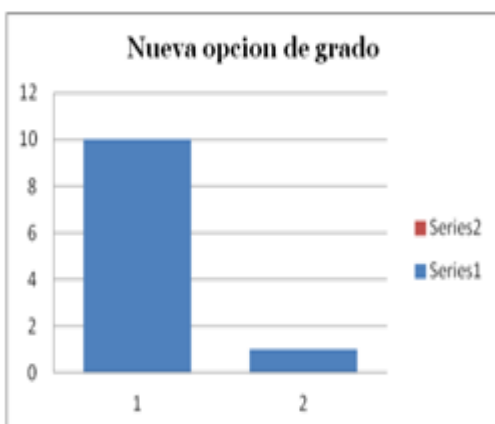
- a) El Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío
- b) Las alcaldías
- c) Las sedes de la Universidad del Quindío

### Etapa 3-Respuestas obtenidas y su clasificación

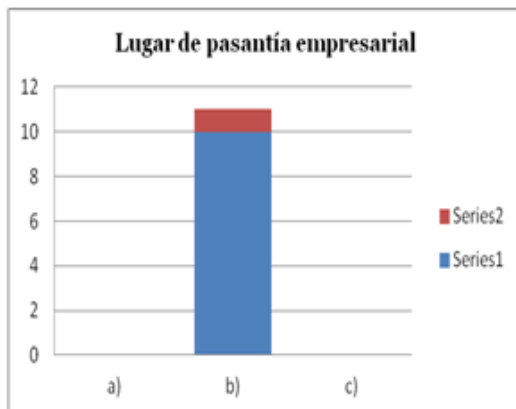
Figura 17 Análisis y respuesta a entrevistas

<b>1.</b>	<b>SI</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
	<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

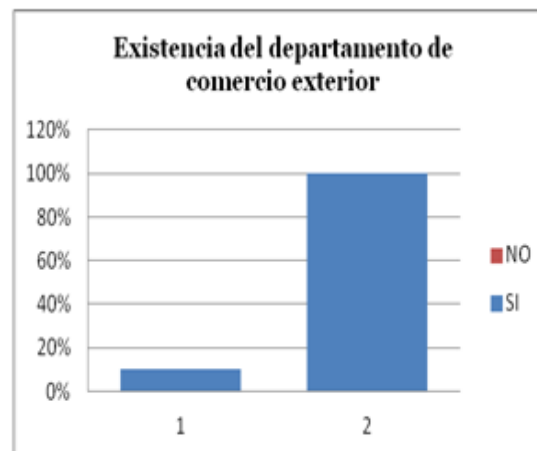
<b>2.</b>	<b>a)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>b)</b>	<b>9</b>	<b>90%</b>
	<b>c)</b>	<b>1</b>	<b>10%</b>



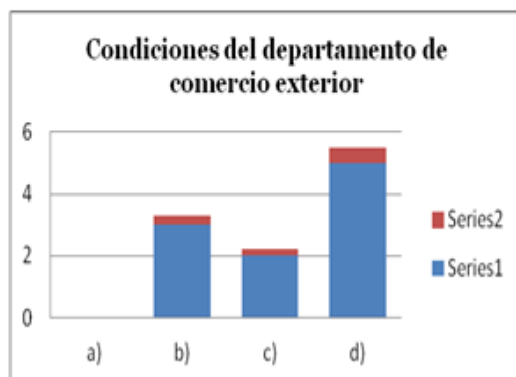
3.	a)	0	0%
	b)	10	100%
	c)	0	0%



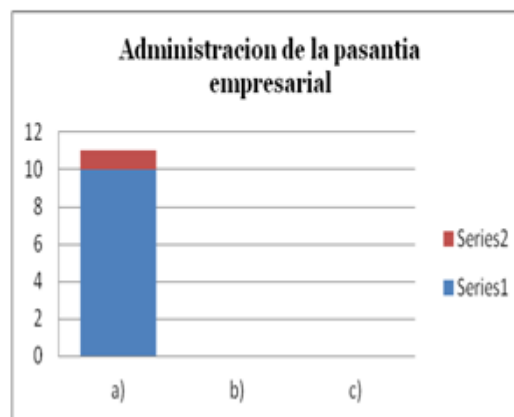
4.	SI	10%	100%
	NO	0	0%



5.	a)	0	0%
	b)	3	30%
	c)	2	20%
	d)	5	50%



6.	a)	10	100%
	b)	0	0%
	c)	0	0%



### Interpretación de respuestas

- Se observa interés que existe una satisfacción por la necesidad de nuevas opciones de grado y especialmente para estudiantes del Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío. **los requisitos de los grupos** de interés del proceso de negocio de la forma más efectiva posible.

- La alternativa presentada como opción de grado tiene apoyo en el diseño organizativo del proceso, que finalmente en su implantación respaldara con eficiencia el objetivo de satisfacer los requisitos de los grupos de interés.
- Las personas jurídicas que participaran del proyecto desempeñaran un trabajo implicado en el proceso, comprendiendo que el lugar de ejercicio de las pasantías empresariales será en las alcaldías municipales donde el programa académico hace presencia y que además los mecanismos de ejecución y control de las pasantías empresariales, estarán a cargo de la coordinación del área de Negocios Internacionales del programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.
- Con base en lo descrito, el proyecto añade valor real a quienes participan, toda vez que los empresarios adscritos a una alcaldía y ésta misma trascenderán en apoyo especializado, además de que los estudiantes y el programa con el Énfasis, tendrán un mejoramiento continuo percibido a través de nuevas formas de proyección social en comercio exterior.
- La cultura del comercio exterior en función de una presencia directa por parte de aportantes al desarrollo de nuevos procesos empresariales, será la más fortalecida con el proyecto, toda vez que las empresas deben ir tomando conciencia de la fuente exportadora como el renglón que fortalece el bienestar social de la economía.
- Para la institución universitaria el proyecto genera valor debido a que existirá una satisfacción de las necesidades de los estudiantes frente a la realidad del comercio exterior y el entorno competitivo y comercial.
- El diagrama de proceso que da como resultado del proyecto, se encuentra explicado, con actividades y responsables en la figura 18 que corresponde al apartado de diseño.

#### **Etapa 4-Determinacion del costo posible del proyecto**

Para la institución universitaria y su programa académico, el proyecto derivado de ésta propuesta podrá:

- Conservar la estructura de costos actuales, es decir que el CMP generado, no incidirá en costos adicionales, si y solo si, la universidad destina un profesor de planta que con el perfil en Comercio Internacional, contribuya al desarrollo, ejecución y control del proyecto.
- Resultara probable una reducción de costo mediante el uso del CMP, debido a que la propuesta se ejecutaría sobre la estructura curricular actual, a través de la asignatura de Gestión Internacional, última que cierra el ciclo académico de los estudiantes y propiamente del Énfasis en Negocios Internacionales.

En las consideraciones y análisis de las variables Identificar, Paramétrizar, Medir y Sustanciar, la figura 16 desarrolla cada uno de los resultados y procesos para el programa académico.

#### **5. Diseño**

Mediante la figura 18 que contiene los participantes, procesos y explicación del proceso para la creación de departamentos de comercio exterior en un programa académico, en alianza con el sector externo, se genera un diseño del proceso TO-BE y además se llega a las puertas de una posible implantación y operación del nuevo proceso que va a depender de las siguientes fases y del tiempo propuesto en el cronograma de operación y a las acciones básicas y rápidas de mejora continua, que contemplen una posible transformación más radical del programa académico y de su proyección social.

Las variables que componen esta fase, son: Alinear, Especificar, Evaluar y Estructurar; todas ellas expresadas en el diagrama de proceso de la figura 18 y que en ella se aplican sus conceptos generales.

En la variable Alinear, con base en las actividades propuestas, se alcanza a considerar que existirán:

- Una mejora de la calidad del proceso.
- Una mejora del compromiso del programa académico con las necesidades de los estudiantes, el Énfasis y el entorno del proyecto.
- Una mejora de las comunicaciones con aliados del proceso.
- Un menor tiempo de respuesta a los cambios expuestos.
- Se alinean los requisitos que definen el alcance y profundidad de la mejora del proceso As-Is, con las expectativas que tiene el proyecto y el programa académico.
- Con los participantes se hace un chequeo de las expectativas de los grupos de interés del proceso.
- Muestra la comprobación de la relevancia del proceso a todos los interesados y en especial a la Dirección de la institución universitaria.
- Se Alinean los requisitos de mejora con las expectativas internas del programa académico.

Con la variable Especificar, las actividades expuestas en el diagrama To-Be, dan a conocer:

- Un diseño del proceso To-Be, en línea con la acción de análisis desarrollada en la fase anterior.
- Las especificaciones que guían el diseño posterior del proceso To-Be.
- Propicia una actividad especializada en comercio exterior que será realizada por una persona, a los efectos de reducción del número de interfaces.

Con base en la variable Evaluar, el diagrama de procesos To-Be, permite:

- Generar los mecanismos de coordinación con personas y sistemas de información implicados en el nuevo proceso y evaluar su potencial para

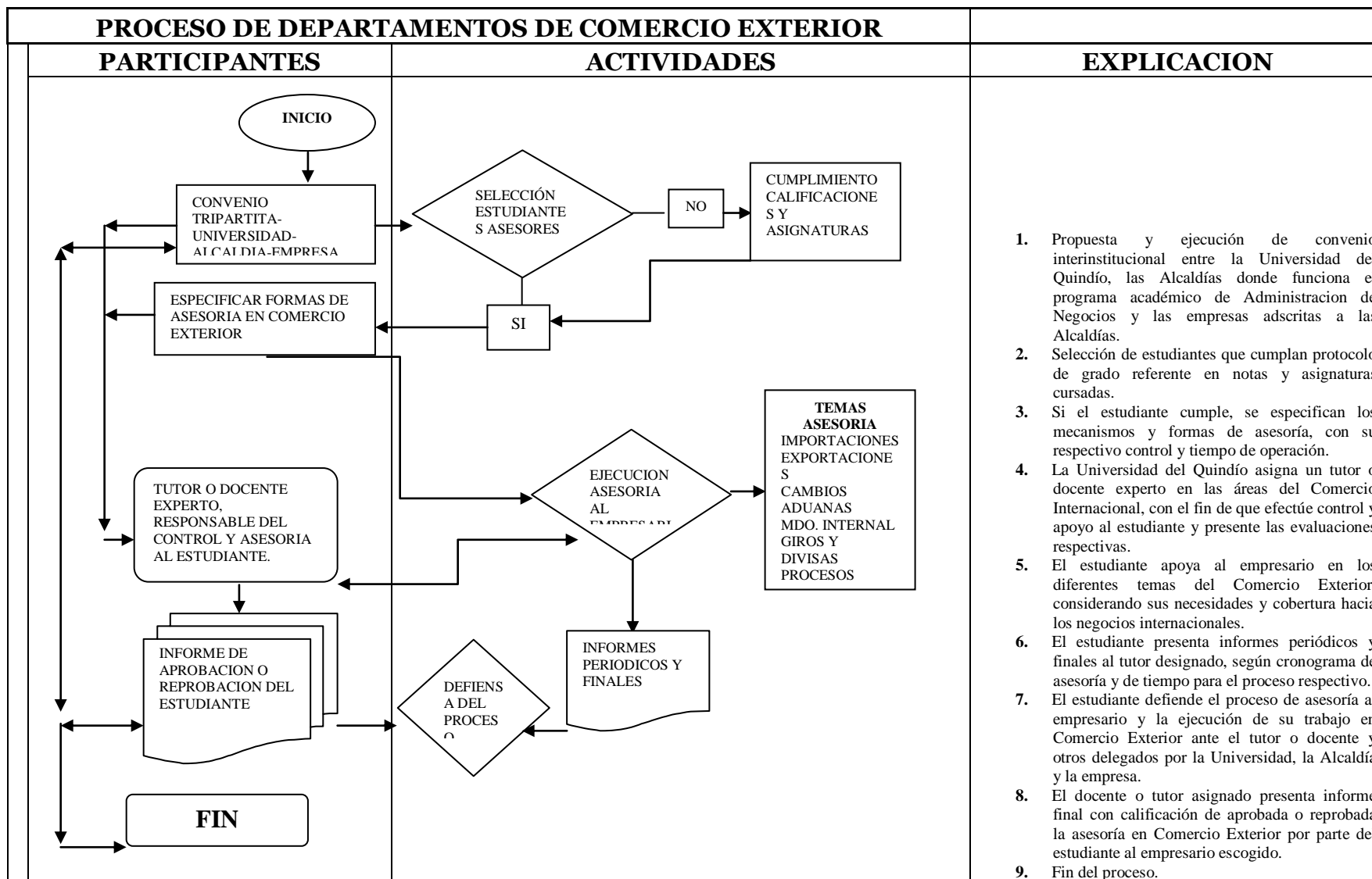
contribuir a la transformación del proceso As-Is para la institución universitaria.

- Elabora un conjunto de soluciones como alternativas de diseño del proceso To-Be para el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.

Con la variable Estructurar, se llega con el diagrama To-Be a:

- Determinar los cambios que el diseño To-Be provoca en la estructura y en los sistemas de información del programa académico.
- Documentar los cambios para facilitar un buen nivel de comprensión y aceptación por parte de todos los implicados en el proceso.
- Definir cambios en la estructura, roles y responsabilidades del ejecutor del proyecto.

**Figura 18 Proceso para la creación de un departamento de comercio exterior que apoye la proyección social de un programa académico universitario TO-BE.**



## 6. Implantación

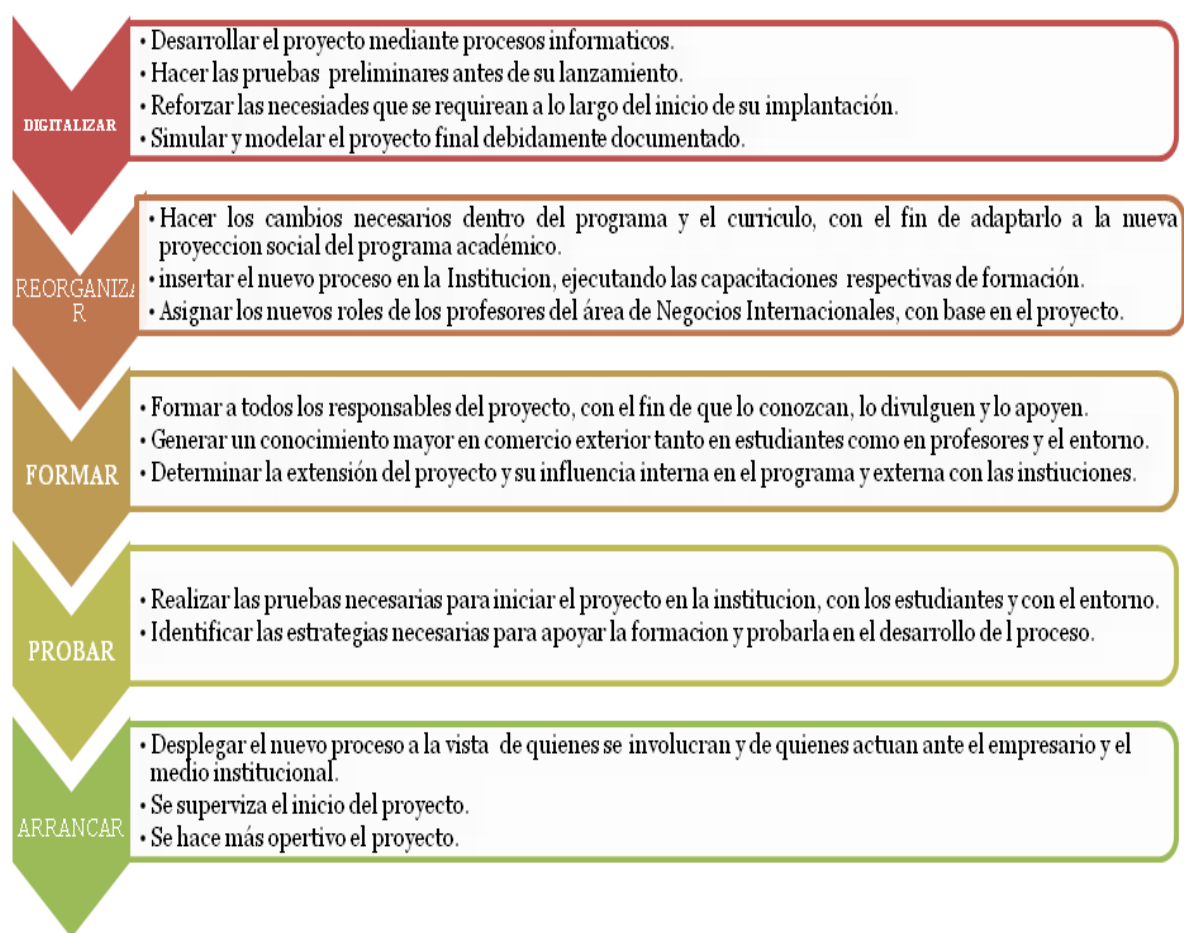
Para el caso propuesto ésta fase dependerá del cronograma descrito mediante un diagrama de Gantt- cuadro 04 y en cuyo caso se estima que por periodo académico y por condiciones relacionadas con la ejecución de los convenios de la Universidad del Quindío con el entorno, se prevé una implantación a partir del segundo periodo académico del año 2013.

**Cuadro 04  
Estrategia y cronología de la implantación del proyecto**

TFM-PRACTICAS EMPRESARIALES- CREACION DE DEPARTAMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR QUE APOYEN LA PROYECCION SOCIAL DE UN PROGRAMA ACADEMICO UNIVERSITARIO																																
CRONOGRAMA ACTIVIDADES																																
ACTIVIDADES	MES 1 Septiembre 2012				MES 2 Octubre 2012				MES 3 Noviembre 2012				MES 4 Diciembre 2012				MES 5 Enero 2013				MES 6 Febrero 2013				MES 7 Marzo 2013				MES 8 Julio 2013			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Convenio UNIR- Universidad Del Quindío																																
Iniciación de prácticas																																
Desarrollo completo de Actividades propuestas por UNIR																																
Desarrollo del Business Case completo																																
Ejecución de estrategias propuestas en este documento.																																
Redactar, elaborar y entregar el Trabajo Fin de Maestría-TFM para su análisis y valoración correspondiente																																
Sustentar o defender el TFM ante jurados de UNIR.																																
Implantar CMP de proyección social en Uniquindio.																																

El Énfasis en Negocios Internacionales del programa con base en la nueva proyección social adquirirá protagonismo y más aún los profesores del área del comercio exterior tendrán una mayor responsabilidad en la ejecución del proyecto; para ello las variables de Digitalizar, Reorganizar, Formar, Probar y Arrancar, tendrán que ver con los aspectos que se plantean en la figura 19, así:

**Figura 19 Variables y estrategias necesarias para la implantación del proyecto.**



**Fuente: Elaboración propia**

## 7. Control

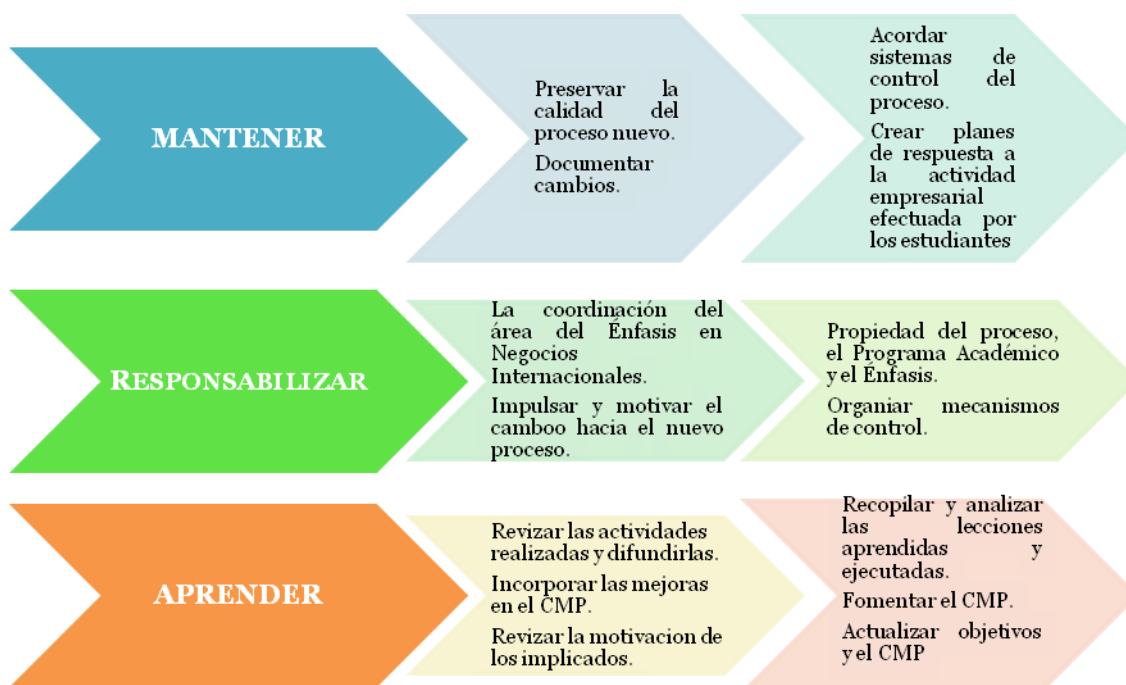
El mecanismo de control en la ejecución del proyecto, está relacionado con los responsables directos, es decir los profesores del área de Negocios Internacionales

y la Dirección del programa académico, con el fin de que los procedimientos, mecanismos, programas, asesorías se orienten con base a lo estipulado y además las empresas asesoradas queden satisfechas con la labor generada por los estudiantes de último nivel del programa.

Bajo el cumplimiento de la propuesta, se generara un acceso hacia una nueva cultura de procesos, que empieza mediante la proyección social, el Énfasis en Negocios Internacionales y el programa y sus aliados, y culminara con los sistemas de apoyo institucional internos y externos que espera el cuerpo profesoral y las empresas, ya que habrá un nuevo CMP en el programa que ayudara al acceso hacia su alta calidad.

Para alcanzar estos objetivos la fase se estructura en tres actividades: Mantener, Responsabilizar y Aprender, las cuales se describen en la figura 20, así:

**Figura 20 Variables y contenidos necesarios de la fase Control para la implantación del proyecto.**



Fuente: Elaboración propia

## **8. Capacitación**

Como existirá una nueva propuesta de proyección social, relacionada con el Énfasis en los Negocios Internacionales del programa, se requiere generar capacitación directa a:

- a)** Dirección del programa
- b)** Consejo curricular
- c)** Profesores del área del Énfasis en Negocios Internacionales
- d)** Estudiantes de penúltimo nivel académico y de semestres anteriores.
- e)** Directores de las sedes de la Universidad en los lugares donde opere el programa académico.

### **4.4 Conclusiones**

- Como resultado de esta fase del TFM, se puede afirmar que la estructuración e implementación de CMP al interior de las empresas e instituciones, sin importar su tamaño y objeto, son necesarias, debido a que las actividades operacionales, gerenciales y de apoyo, se trabajan de forma sistémica y articulada, lo cual brinda garantías al estudiante, empresario y las instituciones para el cumplimiento del objetivo general del proyecto.
- De igual forma, se puede concluir que la gestión del conocimiento y los procesos de formación en comercio exterior que aporta el proyecto son el epicentro de las actividades innovadoras, debido a que estas, se pueden comprender como la capacidad de una institución universitaria y un programa académico para generar nuevos conocimientos, difundirlos entre sus estudiantes y materializarlos en un producto o en una mejora organizacional, capaz de enfrentar retos de búsqueda de alta calidad ante otros organismos académicos.

- Estas innovaciones, radicales o incrementales, no se dan por espontaneidad, sino por la gestión de la alta gerencia, con el acompañamiento de sus colaboradores, a través de políticas y operaciones que dan respuestas eficaces a problemáticas reales y/o potenciales en los procesos.
- Es fundamental señalar que la aplicación de ambas teorías, en este caso la de las tres C's –Cliente, Competencia y Cambio- de la reingeniería (Hammer et al., 1993), y el CMP (Berenguer e Yzquierdo Ramos, 2004), aceleran los procesos de innovación y de generación de conocimiento, además de eficiencia y eficacia e incluso la competitividad, ya que de la aplicación de todas las fases en conjunto, se estructuran las organizaciones tanto empresariales como institucionales en objetivos comunes, llegando a percibir: 1) Un entendimiento de las políticas y objetivos de la institución; 2) unos establecimientos de rutinas eficientes de trabajo; 3) Un sistema de documentación eficiente de las empresas e instituciones; 4) Un flujo dinámico de los procesos que ameritan una nueva proyección social del programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío y 5) Un mejoramiento de la curva de aprendizaje y formación en Comercio Exterior.
- Se destaca como conclusión a cada una de las alternativas que en cada una de las fases del CMP se han desarrollado, ya que los procesos descritos en cada una de ellas, proporcionan ventajas fundamentadas en procesos individuales y colectivos para la mejora continua y que además, en este caso cada proceso puede ser objeto de evaluarse y corregirse a tiempo.

## CAPÍTULO 5

### RESULTADOS OBTENIDOS

#### 5.1 Exposición de los resultados alcanzados

##### Introducción

- Mediante la ejecución del proyecto se visualiza que sus resultados empiezan por ser demostrados mediante el llamado del fragmento expresado por (Santos, V, M<sup>a</sup> Leticia; Sanzo, P, M<sup>a</sup> José; García, R, Nuria; Trespalcios G, Juan, 2009), que plantea:

*“...la importancia del aprendizaje organizativo como una capacidad esencial para competir en los mercados modernos es ampliamente reconocida tanto en el mundo académico como en el empresarial (Hamel y Prahalad, 1996). Las empresas se enfrentan a entornos competitivos en los que cada vez es más difícil diferenciar la oferta básica, ya que la sociedad del conocimiento en la que nos hallamos inmersos, propicia la velocidad de difusión de las nuevas tecnologías y la inmediata divulgación de cualquier cambio en los servicios prestados. Estos hechos intensifican el nivel de competencia, de suyo acrecentado por el fenómeno de la globalización, y exigen que las organizaciones sean capaces de seguir reflexivamente y con prontitud la evolución de su entorno. Al mismo tiempo, en las sociedades desarrolladas, la mayoría de los mercados operan desde una fase de madurez o avanzan con premura hacia este estadio, lo que conlleva la fragmentación de la demanda al crecer la sofisticación de los clientes y diversificarse la naturaleza de sus necesidades”.*

Se considera que aplica hacia lo que permanentemente deben hacer las universidades en función de ubicarse dentro de un abanico competitivo, que le ofrece a través de sus programas académicos a los estudiantes y al medio

empresarial y gubernamental un ambiente propicio hacia el manejo de las herramientas para las cuales le dan la fortaleza en formación, conocimientos y destrezas en el desarrollo de funciones administrativas y de negocios.

Para el Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío y especialmente para el acercamiento hacia la cultura de comercio exterior, la evolución en la formación y el conocimiento suman herramientas para que los estudiantes puedan ofertarlas al sector productivo y gubernamental.

La solución de la investigación denominada “**Creación de departamentos de comercio exterior articuladores de proyección social en un programa académico universitario**”, está en vincular un conjunto de MIPYMES de cada ciudad en un programa de cultura exportadora, donde las instituciones locales como las Alcaldías y el programa académico de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío, dentro de su énfasis en Negocios Internacionales, las apoyen con un departamento de comercio exterior que preste asesoría técnica especializada, ejecute planes exportadores para los productos principales de las MIPYMES y colabore y ejecute acompañamiento en operaciones de comercio exterior, a fin de que los gerentes de dichas empresas puedan participar de una cultura exportadora necesaria para enfrentar los retos de la competitividad internacional de hoy día y generar una nueva proyección social internacional del programa académico.

Por lo anterior, se propusieron los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

Ejecutar una propuesta para crear departamentos de comercio exterior articuladores de la proyección social del programa de Administración de Negocios en diferentes sedes de la Universidad del Quindío, Colombia.

## **Objetivos específicos**

- ✓ Identificar el estado actual de los procesos de proyección social del programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío, Colombia.
- ✓ Identificar y caracterizar las organizaciones y empresas tipo MIPYMES participantes en la propuesta para crear departamentos de comercio exterior del programa académico en las sedes de la Universidad del Quindío.
- ✓ Diseñar la propuesta de crear departamentos de comercio exterior en diferentes sedes donde opera el programa de Administración de Negocios de la Universidad de Quindío y evaluar su impacto de proyección social.
- ✓ Diseñar el Ciclo de Mejora de Procesos que evalúe la proyección social actual del programa académico de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío, frente al resultado de la propuesta.

## **Resultados alcanzados**

Para llevar a cabo el proyecto fue necesario construir un modelo que se deriva de los objetivos específicos de éste documento y en él se plasmó el uso de una metodología compuesta por:

1. La construcción de un anteproyecto que representó la idea justificada en términos metodológicos, de investigación, teóricos y de importancia para todos los que intervienen y su entorno con la debida formulación del problema.
2. Se construyó el proyecto, con base en las indicaciones generadas en la Maestría y que en él se consideraron los aspectos a que refiere una investigación encaminada a fortalecer la proyección social internacional del programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.

3. El proyecto en su nivel de estructuración, muestra en términos actuales los procesos, tanto en la Universidad del Quindío como en el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales; lo que ha permitido dentro de la actual proyección social del programa, crear una nueva, vinculándola con el Énfasis en Negocios Internacionales y con entorno empresarial y gubernamental, pero además apoyando los procesos de conocimiento y formación en comercio exterior de los futuros profesionales.
4. La fundamentación teórica del proyecto, se sustento con base en varios aspectos; el primero derivado de la aplicación del modelo de reingeniería (Hammer et al., 1993), bajo los esquemas de las tres C's, esta fundamentación teórica se apoya en elementos cruciales por autores que definen que la evolución de la formación y el conocimiento en claustros universitarios, dependen de filosofías de crecimiento hacia la búsqueda de alta calidad en sus programas; y el segundo se derivo de la aplicación del CMP (Berenguer e Yzquierdo-Ramos, 2004), con las ocho fases del CMP.
5. Se desarrollaron, describieron, evaluaron y controlaron los procesos que arroja el proyecto con base en las necesidades de proyección social y las metodologías definidas en los mapas de proceso y en la mejora continua.
6. Mediante los diferentes procesos de apoyo que dan origen al CMP, el proyecto presenta contenidos que lo fortalecen a través del AS-LS, el Project Charter y el mapa de procesos To-Be, entre otros, como herramientas necesarias para la vinculación del programa académico con el entorno empresarial e institucional y con la propia institución universitaria, sus estudiantes, profesores, facultad y el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales.
7. Por los convenios actuales que tiene el programa académico con alcaldías y empresas, se sustenta que bajo criterios de aporte a la investigación, el

proyecto tiene aportes a la necesidad de apoyarlas hacia la productividad y competitividad; además de que mediante instrumento de entrevista, los directivos profesores del área y aportantes al desarrollo y evolución del conocimiento y la cultura de comercio exterior, determinaron la necesidad de considerar este proyecto como alternativa de una nueva opción de grado para los estudiantes del programa académico.

8. El business Case a través del mapa de procesos To-Be desarrollado en la figura 18, muestra los participantes, actividades y procesos, que dan respuesta a los objetivos específicos y que finalmente otorgan una oportunidad hacia la búsqueda de la mejora continua del programa, sus estudiantes y el entorno que los rodea.

### **Selección de indicadores de evaluación.**

Mediante la aplicación de los indicadores que se exponen, se identificara la necesidad del nuevo CMP para el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, así:

- 1) Incremento de la participación de estudiantes, frente al número de empresas dispuestas al proceso.
- 2) Diversificación de servicios de asesoría en Comercio Exterior, frente a las necesidades de los empresarios.
- 3) Generación de Valor Agregado o cadena de valor de la implementación del proyecto, frente a la cantidad de asesorías alcanzadas.
- 4) Incremento de la eficiencia del Énfasis en Negocios Internacionales frente a la cantidad de convenios en atender.
- 5) Eficiencia en la estructura de costos del programa académico frente al proceso del CMP.
- 6) Mejoramiento de la curva de aprendizaje en comercio exterior por ejercicio de pasantía empresarial, frente al proceso actual de aprendizaje.

- 7) Mejoramiento progresivo del Know How en Negocios Internacionales, frente al proceso actual de aprendizaje.

### **Medidas iniciales**

A la luz de los resultados obtenidos y con base en los indicadores de evaluación aplicables al proyecto, las medidas iniciales se presentan bajo requerimientos respaldados en diferentes hechos históricos del proyecto, así:

- En calidad de profesor universitario con formación de especialista, las universidades requieren profesionales con formación de Maestría para demostrar y alcanzar la Alta Calidad solicitada por organismos estatales de educación.
- En Febrero y Marzo del año 2012, se da inicio a la Maestría, con plena convicción y esfuerzo de aportar beneficio propio y colectivo al desarrollo productivo y competitivo del comercio exterior y el programa académico de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío.
- Con fecha Septiembre 23 de 2012, en la cual quedo formalizado el convenio entre la Universidad Internacional de la Rioja y la Universidad del Quindío; se inició el trabajo fin de Maestría, teniendo en cuenta que las empresas grandes, medianas, pequeñas y MIPYMES, tienen hoy en día una motivación hacia el sector de las exportaciones; de allí que muchas de ellas tienen una formación hacia el camino de la competitividad y dentro de su eslabón productivo están buscando fortalecer su nivel de desarrollo.
- Dentro de las mismas fechas, bajo la presentación del Business Case y este proyecto, se genera un acercamiento hacia el desarrollo de un programa de cultura exportadora donde intervengan instituciones y empresas que conforman el resultado de esta propuesta, donde el beneficio mutuo y las condiciones de aprovechamiento de las condiciones que se den para ello van a surtir efecto sobre la balanza de pagos del país, el fortalecimiento del empleo, la generación de divisas y el mantenimiento de niveles productivos

que harían de las MIPYMES un tipo de empresa estabilizada en su participación dentro del renglón productivo y económico regional.

### **Medidas finales**

Parte del compromiso es hacer efectiva la propuesta de trabajo descrita en este proyecto, sin embargo, dentro de las medidas finales se encuentra el compromiso de llevarla a cabo con base en criterios que se aprovechan, considerando:

- Con fecha 21 de diciembre de 2012, en la cual culmina el contrato laboral y de práctica empresarial con la Universidad del Quindío y en la cual se entregó el producto final bajo el mecanismo de Business Case, que permitió cumplir con los objetivos general y específicos propuestos y especialmente con el diseño del Ciclo de Mejora de Procesos que evalúe la proyección social actual del programa académico de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío y además con la entrega bajo defensa de este proyecto, la implementación se programara para el segundo periodo académico del año 2013.

### **5.2 Discusión a la luz de los objetivos planteados**

Frente a la generación de una propuesta, se hacen disertaciones que apoyan procesos nuevos, los cuales se revierten cuando existe una aplicación fundamentada en aspectos derivados del conocimiento y formación, para ello se debe considerar el apartado que los motiva escrito por (Fontalvo, H; Tomás J; Quejada R; Puello, J. 2011. La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento), que dice:

*“...por mejoramiento se puede entender, el proceso creciente y continuo, mediante el cual una persona u organización establece nuevos desafíos cada día. Para este propósito, se diseñan e implementan técnicas, procedimientos y/o modelos para así, obtener las mejores prácticas para la ejecución de un proceso. Para James Harrington (1993), el mejoramiento esta direccionado en mejorar un proceso.*

*Significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, por lo que cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.*

*Por lo anterior, y por los cambios vertiginosos de la economía y la globalización de los mercados, las empresas tienen la necesidad de implementar mejoras en sus procesos, para de esta forma generar en sus productos y en la prestación de sus servicios rasgos diferenciadores. La norma técnica ISO 9000:2005, define la Mejora Continua, como la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. Para las organizaciones es importante implementar eficazmente estas acciones en su sistema, debido a que los requerimientos e intereses del mercado son cambiantes, por las presiones competitivas y a los avances tecnológicos.*

*La implementación de estas mejoras en cualquier sistema de gestión, son producto de la generación de conocimiento y de la eficacia de la transferencia de conocimiento. Esta eficacia, se refleja en dos (2) factores (Davenport, 1996); la velocidad, referida con la celeridad del flujo del conocimiento al interior de una empresa, y la viscosidad con la riqueza del conocimiento trasferido. El desarrollo de innovaciones requiere necesariamente una transmisión eficaz de conocimiento, debido a que las nuevas ideas en gran medida son concebidas por el impulso de ideas anteriores.*

*Constituyéndose la comunicación organizacional en un agente dinamizador de lo anterior. Por lo anterior, en este apartado se propone evidenciar como la comunicación efectiva, al interior de las organizaciones de su Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional), generan innovaciones en los sistemas de gestión, para que estos mejoren continuamente, en la definición de estrategias, en la adquisición de los recursos, en su cadena de valor (prestación del servicio) y en la medición, análisis y mejora del sistema”.*

Todo lo anterior hará que la investigación denominada “**Creación de departamentos de comercio exterior articuladores de proyección social en un programa académico universitario**”, se consolide teniendo en cuenta que las empresas tipo MIPYMES, tienen hoy en día una motivación hacia el sector exportador; de allí que muchas de ellas tienen una formación hacia el camino de la competitividad y dentro de su eslabón productivo están buscando fortalecer su nivel de desarrollo.

De igual manera, dentro del campo profesional, tanto a nivel académico como empresarial, se ha buscado incrementar una política de cultura exportadora regional, la cual se ha ejecutado y que para darle continuidad al proceso, esta oportunidad denominada TFM, representa un motivo que servirá a la Universidad, a los Estudiantes, a las empresas y particularmente al autor para obtener el título de magister.

Además el desarrollo de un programa de cultura exportadora donde intervengan instituciones y empresas conforman el camino de esta investigación, donde el beneficio mutuo y las condiciones de aprovechamiento de las condiciones que se den para ello van a surtir efecto sobre la balanza de pagos del país, el fortalecimiento del empleo, la generación de divisas y el mantenimiento de niveles productivos que harían de las MIPYMES un tipo de empresa estabilizada en su participación dentro del renglón productivo y económico regional.

A su vez la investigación, dentro del marco de las alianzas estratégicas generaran diferentes condiciones que fortalecerán a sus participantes, ya que las instituciones van a tener una participación activa en el proceso, donde la dedicación a la cultura exportadora y el desarrollo de políticas encaminadas al sector exportador, permitirán que las empresas tipo MIPYMES tengan la confianza en la inversión en el proyecto y vinculen a la gerencia de cada una, en la educación exportadora, la competitividad y el negocio con el sector externo de la economía.

En relación al costo de la implementación de la propuesta, se requiere que la Universidad del Quindío para el programa de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales, invierta en:

- 1)** Un profesor de planta con el perfil de Profesional en Comercio Internacional, con especialización en Administración de Empresas y Magister en Procesos de Dirección Empresarial, experto en asuntos de comercio exterior, que oriente y administre el proceso académico del Énfasis y el proyecto del CMP, propuesto.
- 2)** Una secretaria conocedora del comercio exterior y vinculada con conocimientos de asistencia administrativa.
- 3)** La dotación de equipos para apoyo logístico de información y comunicaciones, aptas al desarrollo de la actividad propuesta.

Es decir que el costo real de la propuesta no incide sobre la oportunidad de trascender en el proceso de cultura de los negocios internacionales por parte del programa académico.

## 6. CONCLUSIONES

- El resultado generado por la implementación de un CMP en el programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío, concierne en crear una nueva proyección social que involucre una opción de proyecto de grado para los estudiantes del Énfasis en Negocios Internacionales, relacionado con una pasantía empresarial que involucre la cultura de comercio exterior planteada por las instituciones nacionales y que la universidad debe considerar, con el fin de que apoye la competitividad y liderazgo del énfasis frente a otras instituciones, los servicios al comercio exterior fomentados por las instituciones nacionales y las necesidades de estudiantes y empresarios.
- Bajo los lineamientos descritos en el TFM, se concluye que existe una generación de valor que aporta a la creación de departamentos de comercio exterior articuladores de la proyección social en el programa académico, así como sus componentes específicos, entre ellos el Business Case, que mediante su estructura describe las necesidades, utilizando la técnica del As-Is y que a través de la metodología To-Be, se logran obtener y describir los participantes, procesos y actividades que se deben cumplir para alcanzar el objetivo central del proyecto; de igual manera el eje central para el conocimiento, para la mejora continua, para la productividad, eficiencia y eficacia y sobre todo para elevar las posibilidades competitivas de todos los participantes, la generación de valor estará representada en una nueva alternativa de opción de grado de los estudiantes del programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío y en una nueva opción de proyección social empresarial e institucional del programa frente al medio productivo y gubernamental.

- Un nuevo logro que se obtiene mediante el TFM, es el beneficio para el programa de Administración de Negocios, con las actividades que crean valor para el estudiante, la misma Universidad del Quindío y su entorno, ya que la utilidad se verá reflejada en el apoyo esperado por instituciones como Proexport Colombia, Bancoldex, la DIAN, el Banco de la República y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, que en materia de cultura de Negocios Internacionales, formación y recursos, repercutirán en beneficios para los empresarios y serán fuente de apoyo para el desarrollo de pasantía empresarial y que la misma estructura curricular del programa se puede fortalecer con la aplicación de una proyección social para sus estudiantes, con base en aportes en materia de comercio exterior dirigidos desde el claustro universitario hacia el entorno empresarial y gubernamental.
- Se destaca que las actividades descritas que le agregan valor al proceso dentro del TFM descrito, darán origen a una transformación a favor del Énfasis en Negocios Internacionales, enfocados en el servicio de pasantía empresarial que se propone; para su ejecución se requiere de asignar un administrador para el Énfasis en Negocios Internacionales que tenga la capacidad para apoyar los procesos académicos derivados de los Negocios Internacionales, hacer los cambios a lo largo de los diferentes mecanismos de ajuste que requiere el CMP, liderar la creación y priorización de la implementación del plan para pasar del estado actual al futuro, monitorear la implementación y el plan de mejoras, gerenciar los resultados, recolectar toda la información posible, que incluyen los pasos del proceso descrito en el mapa de procesos To-Be, evidenciar y comunicar a todos los participantes del proyecto, integrantes directos e indirectos, considerar los tiempos del ciclo de mejora de la nueva proyección social, la descripción del trabajo a realizar tanto en la mejora continua como en el apoyo empresarial e institucional y lo demás en tiempos y procesos que conlleve la ejecución y cumplimiento del objetivo del proyecto.

- En el marco del desarrollo e implementación del TFM en el programa académico de Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad del Quindío, las limitaciones para ello se derivan en el trascender de los procesos internos de la Universidad, la asignación de presupuestos, los sistemas de contratación laboral, la disponibilidad de capital humano con fuentes de conocimiento y formación en cultura de los negocios internacionales y la adaptación de todos los organismos, empresas e instituciones a la consideración y aplicación del proyecto para alcanzar su objetivo general; sin embargo, con la metodología propuesta, con sus elementos, características y variables a tener en cuenta, se coloca el TFM a disposición del programa para que se pueda implementar, usar en los CMP y además para que pueda apoyar nuevos procesos hacia la búsqueda de la Alta Calidad Académica.

## 7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Barney, M. (2003). El nuevo Six Sigma: guía del líder para lograr una mejora rápida de los negocios y resultados sostenibles. Editorial Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/PTR.
- Berenguer, J.M., Ramos-Yzquierdo J.A. (2008). Manual de Técnicas de CMP: Herramientas para la innovación de procesos. Ediciones Universidad de Navarra, España.
- Berenguer J.M., Ramos-Yzquierdo J.A. (2004). Dirección de procesos digitales: crear organizaciones más eficientes. Ediciones Universidad de Navarra, España.
- Conger, S.A. (2011). Proceso de asignación y gestión. Editorial Business Expert Press. New York, N.Y.
- Fontalvo Herrera, T. J., Quejada R., Puello J.G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. Editorial Dimensión empresarial, Universidad de Cartagena, Colombia. Vol. 9 No. 1, Enero-Junio de 2011, pp. 80-87.
- George, Michael L. (2002). Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed. Editorial McGraw-Hill, ISBN 0-07-138521-5
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reingeniería, La Crisis que no va a desaparecer. Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia.
- Harmon, P. (2010). El alcance y la evolución de la Gestión de Procesos de Negocio, en J. Vom Broke y M. Roseman (dir), Manual de Gestión de

Procesos de Negocio 1. Introducción, Métodos y Sistemas de Información, pp 37-81. Springer Berlín Heidelberg.

- Londoño, Alfonso, (2012), Universidad del Quindío, Plan Educativo del Programa de Administración de Negocios, PEP, [http://portal.uniquindio.edu.co/fac/economicas/documentos/adm\\_negocios/plan/7/admin\\_operaciones.pdf](http://portal.uniquindio.edu.co/fac/economicas/documentos/adm_negocios/plan/7/admin_operaciones.pdf), Armenia, Colombia.
- McCarty, T. (2005). El Six Sigma Cinturón Negro. Editorial McGraw Hill. New York.
- Parra, R. (2005). Universidad del Quindío. Plan Educativo Institucional. PEI. Programa documentado hacia la misión y visión. <http://portal.uniquindio.edu.co/dep/plandes/documentos/plandesainstitu2005-2015.pdf>, Armenia, Colombia.
- Ramias, A. (2005). The Mists of Six Sigma. <http://www.bptrends.com/publicationfiles/1005%20WP%20The%20Mists%20of%20Six%20Sigma%20-%20Ramas1.pdf>
- Ramírez, M.L. (2000). La Educación como Instrumento de Fomento de la Cultura Exportadora. Ex Ministra de Comercio Industria y Turismo. <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/41008/LCL.3217-P.PDF>, Bogotá, Colombia.
- Rio, Belver, R.M., Berenguer, J.M., Gómez, de B, Z. Re-ingeniería de procesos. Aplicación del Ciclo de Mejora CMP en el proceso de Gestión de la Información y el Conocimiento de una Escuela de Ingeniería. Tercera Conferencia Internacional en Ingeniería Industrial e Ingeniería Gerencial. XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Ponencia. Barcelona, España, 2009.

- Rodríguez, G. (2004). Internacionalización de la Pequeña y Mediana Industria (PyMI). Actualidad Contable N° 9, paginas 78-84, Julio-Diciembre 2004. Mérida. Venezuela.
- Ronald D.S., Roger W. (2003). Leading Six Sigma: A Step-by-Step Guide Based on Experience with GE and Other Six Sigma Companies Hoerl Financial Times Prentice Hall, ISBN 0-13-008457-3.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., García, N., Trespalacios, J.A. (2009). Procesos de aprendizaje en las pyme industriales españolas: Efectos en la innovación, calidad de la oferta y resultados empresariales. Innovar. Universidad Nacional de Colombia. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Vol. 19, núm. 33, enero-abril, 2009, pp. 35-54