



UNIVERSIDAD  
**SANTO TOMÁS**  
TUNJA

VIALBA MINERACCIÓN - DREO 1732

**Aquí y  
Ahora**





SANTOTOTUNJA.EDU.CO  
NIT. 860.012.357-6



## Plan de Mejora Cámara de Comercio de Duitama

Gabriela Tibaduiza Nocua

Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

Negocios Internacionales

Plan de Mejora CCD



TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404  
Campus Centro Histórico: Cll. 19 N° 11 - 64 - Campus Avenida Universitaria:  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.  
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202  
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106



## CONTENIDO

### Contenido

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN.....</b>                                            | <b>4</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                          | <b>5</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                       | <b>6</b>  |
| <b>JUSTIFICACIÓN .....</b>                                     | <b>7</b>  |
| <b>PREGUNTA DE REFLEXIÓN.....</b>                              | <b>8</b>  |
| <b>OBJETIVOS.....</b>                                          | <b>8</b>  |
| Objetivo general.....                                          | 8         |
| Objetivos específicos.....                                     | 9         |
| <b>ESTUDIO DE LA EMPRESA .....</b>                             | <b>9</b>  |
| Naturaleza de la Empresa.....                                  | 9         |
| Ubicación Geográfica .....                                     | 2         |
| Organigrama .....                                              | 2         |
| <b>DIAGNÓSTICO.....</b>                                        | <b>4</b>  |
| Matriz DOFA.....                                               | 4         |
| 2.1 Matriz MEFI.....                                           | 5         |
| 2.2 Matriz MEFE.....                                           | 6         |
| <b>PLAN DE MEJORA.....</b>                                     | <b>9</b>  |
| Objetivos del plan de mejora: .....                            | 9         |
| Iniciativa estratégica: .....                                  | 10        |
| Metas del plan de mejora.....                                  | 10        |
| Indicadores para medir los resultados del plan de mejora ..... | 11        |
| Estrategias para implementar el plan de mejora.....            | 12        |
| <b>CRONOGRAMA .....</b>                                        | <b>20</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                                    | <b>20</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                       | <b>21</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>                                       | <b>22</b> |



## RESUMEN

La práctica se llevó a cabo en la Cámara de Comercio de Duitama, específicamente en el área de Gestión Empresarial, entidad que desde 1969 trabaja por el fortalecimiento, formalización y sostenibilidad de las empresas de la región. El plan de mejora formulado busca institucionalizar el Seminario de Internacionalización como un programa anual de formación continua, ampliar el alcance de las asesorías en comercio exterior y concretar la misión a China como una experiencia práctica que permita a los empresarios locales acceder a nuevos mercados. Esta propuesta representa un avance significativo en la gestión estratégica de la Cámara de Comercio de Duitama, ya que promueve la competitividad regional, fortalece la capacidad exportadora de los empresarios y contribuye al desarrollo económico sostenible en Boyacá.

**Palabras clave:** Internacionalización, competitividad, oportunidad de mercado, exportaciones.

The internship was carried out at the CCD (Cámara de Comercio de Duitama), specifically in the Business Management area, an entity that since 1969 has worked for the strengthening, formalization, and sustainability of companies in the region. The improvement plan formulated seeks to institutionalize the Internalization Seminar as an annual continuing education program, expand the scope of business advisory services in foreign trade, and carry out the mission to China as a practical experience that enables local entrepreneurs to access new markets. This proposal represents a significant step forward in the strategic management of the CCD, as it promotes regional competitiveness, strengthens the export capacity of entrepreneurs, and contributes to sustainable economic development in Boyacá.

**Keywords:** Internationalization, competitiveness, market opportunity, exports.

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización empresarial se ha consolidado como un eje clave para el crecimiento económico y la competitividad de las regiones, especialmente en economías emergentes como la colombiana. Con la integración de los mercados globales y el aumento en la demanda de productos únicos, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan al reto de mejorar sus capacidades para acceder a escenarios internacionales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

Durante el periodo de práctica se realizaron diversas actividades enfocadas en aportar al fortalecimiento del componente internacional en los planes y programas dirigidos a los empresarios con el propósito de acceder a nuevos mercados a través de la planificación y ejecución del Seminario de Internacionalización, la prestación de asesorías personalizadas en exportación a empresarios inscritos, la elaboración de la propuesta para una misión empresarial a la Feria de Cantón 2026, así como el apoyo en ferias empresariales, gestión de bases de datos y la atención a emprendedores. Estas acciones permitieron adquirir experiencia en la gestión de proyectos empresariales y comprender la importancia de la articulación entre el sector privado y las instituciones de apoyo para el desarrollo económico regional.

El presente informe tiene como propósito sistematizar la experiencia de la práctica profesional, analizar los resultados alcanzados y proponer estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento institucional. A través del diagnóstico, la metodología y la



formulación del plan de acción, se busca aportar una propuesta viable y sostenible que impulse la competitividad empresarial de la región y posicione a la Cámara de Comercio de Duitama como un actor líder en procesos de internacionalización.

## JUSTIFICACIÓN

El desarrollo empresarial de una región está ligado a la capacidad de las empresas para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado y aprovechar las oportunidades que brinda la economía global. En este sentido, la internacionalización no solo representa una estrategia de crecimiento económico, sino también un proceso de aprendizaje y fortalecimiento institucional que impulsa la productividad y la innovación.

Según el análisis empresarial actualizado al 2 de abril de 2024, la jurisdicción registra 10.997 empresas activas, las cuales generan 27.627 empleos y alcanzan un volumen anual de ventas de aproximadamente \$14,1 billones. Las actividades económicas predominantes se concentran en comercio al por menor, expendio de comidas preparadas, mantenimiento automotriz e industrias manufactureras, sectores con productos y servicios que podrían proyectarse a mercados externos si contaran con formación, acompañamiento técnico y oportunidades de relacionamiento comercial.

A pesar de esta estructura productiva favorable no se identifica una estrategia robusta de internacionalización dentro de la Cámara. Las iniciativas existentes son puntuales y dependen de la poca disponibilidad presupuestal, la cual suele ser limitada para actividades de comercio exterior. Esto ha impedido consolidar procesos continuos de formación,



asesorías y participación en ferias internacionales que permitan fortalecer la competitividad y visibilidad global de las empresas de la región.

Por esta razón, la presente propuesta de mejora busca estructurar una estrategia integral de internacionalización, a través de diferentes actividades enfocadas en cumplir el objetivo. Se pretende aprovechar la base empresarial existente, fomentar capacidades exportadoras y contribuir al crecimiento económico regional mediante la inserción de las empresas en mercados globales.

### **PREGUNTA DE REFLEXIÓN**

¿Cómo puede la Cámara de Comercio de Duitama fortalecer y dar continuidad a sus procesos de internacionalización empresarial mediante estrategias formativas y experiencias prácticas que impulsen la apertura de mercados y el desarrollo de nuevas oportunidades comerciales para los empresarios de la región?

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo general.**

Fortalecer los procesos de internacionalización empresarial de la Cámara de Comercio de Duitama mediante la estructuración del Seminario de Internacionalización, la ampliación de asesorías en exportación y la planeación de la misión empresarial a la Feria de Cantón 2026, con el fin de mejorar la competitividad y proyección internacional de los empresarios de la región.



### **Objetivos específicos.**

- Diseñar una herramienta diagnóstica que permita identificar el potencial exportador de empresas de la jurisdicción.
- Estructurar el plan de capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento de la internacionalización en la Cámara de Comercio de Duitama.
- Fomentar la articulación institucional entre la Cámara de Comercio de Duitama y entidades de apoyo al comercio exterior, con el propósito de optimizar recursos, compartir conocimientos y potenciar los resultados de los programas de internacionalización a través de misiones comerciales.

## **ESTUDIO DE LA EMPRESA**

### **Naturaleza de la Empresa**

La Cámara de Comercio de Duitama es una persona jurídica, de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, administrada y gobernada por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil que tengan la calidad de afiliados.

### **Misión**

La Cámara de Comercio trabaja por el desarrollo e integración empresarial en los municipios de su jurisdicción, mediante la formalización, fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad, contribuyendo al mejoramiento de la productividad, competitividad e innovación, de los sectores industriales y comerciales a partir de la gestión de un equipo humano idóneo, ético,



solidario, con vocación de servicio y comprometido con la excelencia de los resultados.

### **Visión**

Para el año 2026 seremos una entidad que afianza su liderazgo en el aporte al fortalecimiento productivo, desarrollo comercial y empresarial, reconocida como institución dinámica y comprometida con el mejoramiento integral de la región.

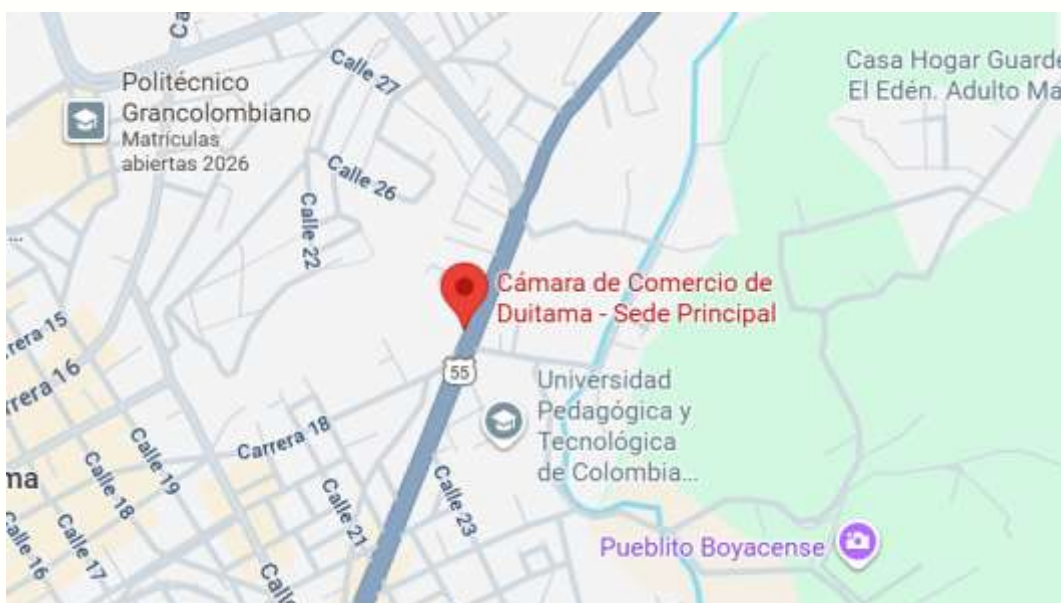
### **Valores Corporativos**

La Cámara de Comercio de Duitama basa su funcionamiento en los siguientes valores corporativos:



## Ubicación Geográfica

La Cámara de Comercio de Duitama se encuentra ubicada en la Transversal 19 No 23 – 141, Duitama, Boyacá.



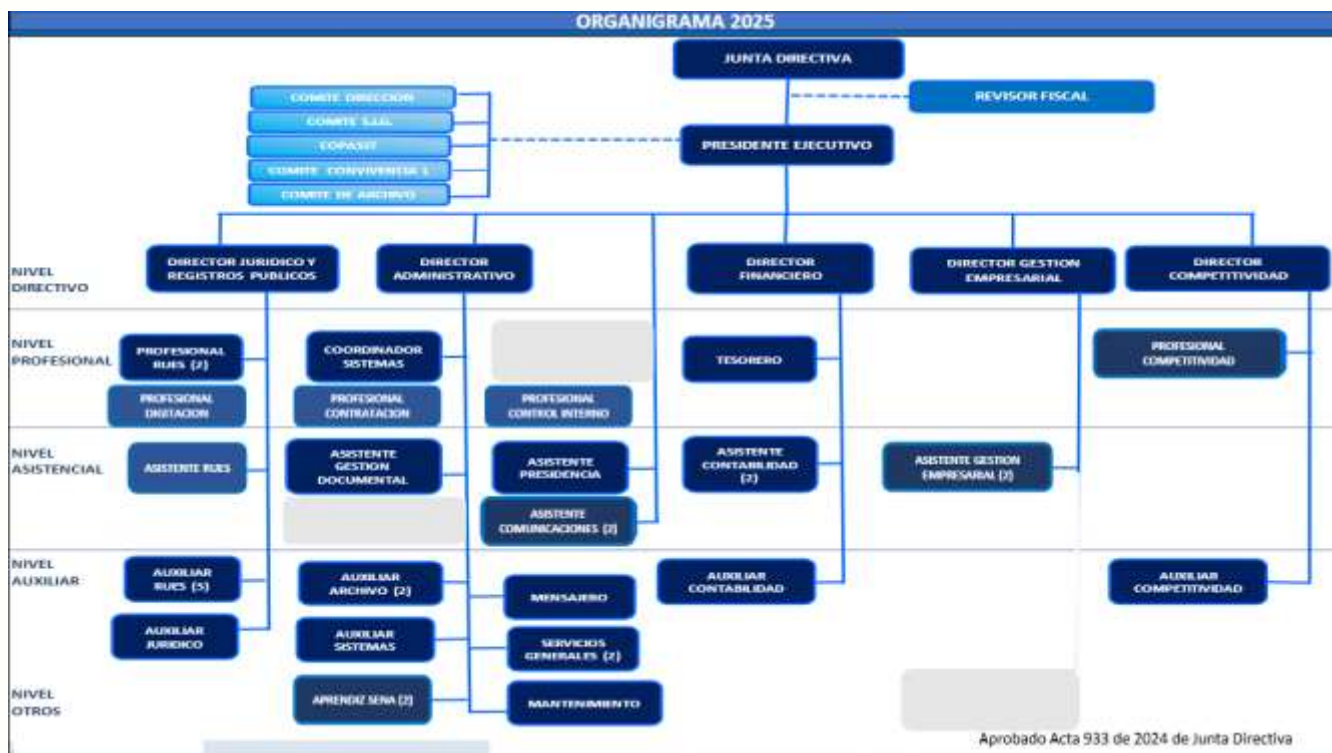
**Figura 1.** Ubicación Geográfica Cámara de Comercio de Duitama

**Fuente:** Google Maps.

## Organigrama

Actualmente la Cámara de Comercio de Duitama tiene la siguiente estructura organizacional.





**Figura 2.** Organigrama Cámara de Comercio de Duitama  
**Fuente:** Cámara de Comercio de Duitama

## DIAGNÓSTICO

### Matriz DOFA

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OPORTUNIDADES |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización del Seminario Internacional.</li> <li>- Participación activa de empresarios locales.</li> <li>- Experiencia de la Cámara en capacitación empresarial.</li> <li>- Avance en la propuesta de misión internacional a China.</li> <li>- Seminario con resultados positivos y buena acogida.</li> <li>- Contacto directo con empresarios interesados en exportar.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa experiencia previa de la Cámara en internalización práctica.</li> <li>- Limitada difusión inicial de los servicios.</li> <li>- Restricciones presupuestales.</li> <li>- Falta de continuidad en programas previos.</li> <li>- Dependencia de la participación voluntaria de empresarios.</li> </ul> |
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés creciente de empresarios en la internacionalización.</li> <li>- Apoyo de programas estatales (ProColombia, MinTic, Bancoldex).</li> <li>- Existencia de ferias y plataformas globales (Feria de Cantón, Alibaba).</li> <li>- Creciente demanda de formación empresarial en comercio exterior.</li> <li>- Disponibilidad de herramientas digitales para capacitar y hacer networking.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucionalizar el seminario como programa anual de formación en internacionalización.</li> <li>- Fortalecer alianzas con entidades estatales para dar continuidad y financiamiento.</li> <li>- Usar el seminario como preparación para la misión a China.</li> <li>- Usar la experiencia adquirida en el seminario para preparar a los empresarios rumbo a la misión en China.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la difusión del seminario y asesorías para atraer más empresarios.</li> <li>- Gestionar apoyo estatal y cooperación internacional para financiar futuras ediciones.</li> <li>- Complementar el seminario con módulos prácticos y asesorías especializadas.</li> </ul>                              |

**Figura 3. Matriz DOFA.**

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.1 Matriz MEFI

| FACTOR INTERNO                                                   | PESO | CALIFICACIÓN<br>(1=debilidad mayor, 4=fortaleza mayor) | PONDERADO |
|------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------|-----------|
| Realización de un seminario estructurado de internacionalización | 0.15 | 4                                                      | 0.60      |
| Participación activa de empresarios                              | 0.12 | 4                                                      | 0.48      |
| Inicio de asesorías en exportación                               | 0.08 | 3                                                      | 0.24      |
| Avance en la propuesta de misión a China                         | 0.10 | 3                                                      | 0.30      |
| Capacidad organizativa de la Cámara en eventos formativos        | 0.12 | 4                                                      | 0.48      |
| Escasa experiencia previa en internacionalización práctica       | 0.13 | 2                                                      | 0.26      |
| Limitada difusión de los programas de internacionalización       | 0.12 | 2                                                      | 0.24      |
| Restricciones presupuestales                                     | 0.10 | 1                                                      | 0.10      |
| Dependencia de la participación voluntaria de los empresarios    | 0.08 | 2                                                      | 0.16      |

**Total ponderado: 2.86**

Se identifica que la Cámara tiene un nivel sólido ya que las fortalezas superan las debilidades, confirmando que el seminario es un activo clave para la Cámara.



## 2.2 Matriz MEFE

| FACTOR EXTERNO                                        | PESO | CALIFICACIÓN<br>(1=amenaza mayor,<br>4= oportunidad mayor) | PONDERADO |
|-------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------|-----------|
| Interés de empresarios en internacionalización        | 0.12 | 4                                                          | 0.48      |
| Apoyo estatal (ProColombia, MinComercio, Bancoldex)   | 0.12 | 4                                                          | 0.48      |
| Existencia de ferias globales como la Feria de Cantón | 0.12 | 4                                                          | 0.48      |
| Herramientas digitales para capacitación y networking | 0.10 | 3                                                          | 0.30      |
| Posibilidad de alianzas con entidades internacionales | 0.10 | 3                                                          | 0.30      |
| Alta competitividad en mercados internacionales       | 0.12 | 2                                                          | 0.24      |
| Barreras culturales e idiomáticas                     | 0.10 | 2                                                          | 0.20      |
| Inestabilidad económica global                        | 0.10 | 2                                                          | 0.20      |
| Dificultad de financiamiento empresarial              | 0.07 | 2                                                          | 0.14      |
| Cambios en políticas de comercio exterior             | 0.05 | 2                                                          | 0.10      |

**Total ponderado: 2.92**

Se evidencia que el entorno externo es favorable, con predominio de oportunidades sobre amenazas.



Las matrices estratégicas (DOFA, MEFI y MEFE) son herramientas de análisis ampliamente utilizadas en el campo de la administración estratégica que permiten evaluar de manera sistemática los factores internos y externos que afectan a una organización. La matriz DOFA facilita la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; mientras que las matrices MEFI y MEFE permiten ponderar y priorizar dichos factores para generar estrategias efectivas (David, 2017).

En el caso de la Cámara de Comercio de Duitama, se evidenciaron como principales fortalezas la ejecución exitosa del Seminario de Internacionalización, que permitió capacitar a empresarios en temas estratégicos de comercio exterior, la participación activa de empresarios locales interesados en expandirse a mercados internacionales; la capacidad organizativa demostrada por la Cámara en el desarrollo de programas formativos; y el avance en la propuesta de misión internacional a China 2026, que se proyecta como una experiencia práctica de inmersión en mercados globales.

Por otra parte, entre las debilidades se identifican la limitada experiencia previa en internacionalización práctica, la difusión aún insuficiente de los programas de internacionalización y las restricciones presupuestales que pueden afectar la sostenibilidad de proyectos de este tipo.

El análisis externo evidencia un entorno favorable, con oportunidades relevantes como el creciente interés de los empresarios en internacionalización (ProColombia, 2023), el apoyo de programas estatales como los del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,



ProColombia y Bancoldex (MinCIT, 2022; Bancoldex, 2023), la existencia de ferias internacionales estratégicas como la Feria de Cantón en China (Feria de Cantón, 2024) y la disponibilidad de herramientas digitales de investigación y networking que facilitan el acceso a mercados internacionales (López González & Sorescu, 2019).

No obstante, también se presentan amenazas que deben ser consideradas como la alta competitividad de los mercados internacionales (Porter, 2008), las barreras culturales e idiomáticas que afectan la negociación (OECD, 2019), la inestabilidad económica global que impacta los costos de exportación e importación (UNCTAD, 2021), así como los posibles cambios en normatividad internacional de comercio exterior que pueden alterar las condiciones de acceso a los mercados.

El análisis ponderado a través de la matriz MEFI arrojó un puntaje de 2.86, lo cual indica un predominio de fortalezas internas frente a debilidades, especialmente en lo relacionado con la capacidad de gestión y la respuesta positiva del Seminario de Internacionalización. Por su parte, la matriz MEFE obtuvo un resultado de 2.92, lo que refleja que el entorno externo presenta más oportunidades que amenazas, configurando un escenario propicio para la consolidación de procesos de internacionalización en la región.

En síntesis, la matriz DOFA cruzada confirma que la estrategia más adecuada consiste en institucionalizar el Seminario de Internacionalización como un programa anual de formación, complementado con asesorías personalizadas en exportación y la ejecución de la misión empresarial a China en 2026. Este modelo integral permitirá fortalecer las



capacidades empresariales locales, generar un mayor impacto en la competitividad regional y consolidar a la Cámara de Comercio de Duitama como un referente en internacionalización.

## PLAN DE MEJORA

### Objetivos del plan de mejora:

#### Objetivo general:

Fortalecer los procesos de internacionalización empresarial de la Cámara de Comercio de Duitama a través del Seminario de Internalización, la optimización de las asesorías en exportación y la estructura de una misión empresarial a la Feria de Cantón 2026, con el fin de incrementar la competitividad regional y facilitar la participación de los empresarios locales en mercados internacionales.

#### Objetivos específicos:

1. Incrementar la presencia en mercados internacionales mediante el diagnóstico, evaluación y abordaje en un periodo de 12 meses.
2. Consolidar la internacionalización como un componente importante en la Cámara de Comercio de Duitama para competir con el mercado global, garantizando una oferta exportable sólida.
3. Establecer alianzas y redes con organismos estratégicos, con el fin de crear canales de cooperación.



### Iniciativa estratégica:

| Objetivo                                                                                                                                         | Iniciativa Estratégica                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incrementar la presencia en mercados internacionales mediante un diagnóstico, evaluación y abordaje.                                             | Implementación de una Herramienta Diagnóstica de Potencial Exportador, programa de asesorías en exportación.              |
| Consolidar la internacionalización como un componente importante en la Cámara de Comercio de Duitama, garantizando una oferta exportable sólida. | Estructurar el Seminario, consolidar un plan de capacitación y asistencia técnica para empresas con potencial exportador. |
| Establecer alianza y redes con organismos estratégicos, con el fin de crear canales de cooperación.                                              | Articulación institucional con ProColombia, MinComercio, Bancoldex y entidades internacionales.                           |

### Metas del plan de mejora

- Realizar el diagnóstico de 30 empresas de la jurisdicción durante un periodo de 12 meses, priorizando sectores con mayor proyección internacional (agroindustrial, metalmecánico, servicios)
- Lograr que al menos 10 empresas avancen del nivel básico al nivel intermedio de preparación exportadora, con acompañamiento técnico y seguimiento.



- Diseñar un Programa Permanente de Internacionalización, que integre formación, asesorías y rutas de acceso a oportunidades comerciales internacionales.
- Formalizar al menos dos alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales (ProColombia, MinComercio, embajadas, cámaras binacionales, etc).

### **Indicadores para medir los resultados del plan de mejora**

- Al finalizar el 2026 haber diagnosticado 30 empresas de la jurisdicción en materia exportadora y posteriormente obtener al menos 10 empresas como mínimo que avancen a nivel intermedio en la preparación.

*Conteo total de diagnósticos realizados:*

*(Número de empresas diagnosticadas)*

*Empresas ascendidas a nivel intermedio:*

$$\left( \frac{\text{Número de empresas que avanzan}}{30} \right) \times 100$$

Con esta fórmula se calcula qué porcentaje de las empresas diagnosticadas logran mejorar su capacidad exportadora pasando de nivel básico a intermedio. Permite evaluar el acompañamiento de la institución y refleja cuántas empresas están fortaleciendo sus capacidades y avanzando hacia la internacionalización.

- Para el año 2026 tener consolidado el Seminario de Internacionalización como programa anual en el cual los empresarios puedan tener una continuidad con sus aprendizajes.



### *Participación en el Seminario de Internacionalización*

$$\left( \frac{\text{Participantes constantes}}{\text{Inscritos}} \right) \times 100$$

Con esta fórmula obtendremos el porcentaje que indica cuantos empresarios participan activamente en todas las sesiones del seminario respecto al total de inscritos, refleja el nivel de interés, pertenencia y calidad del contenido ofrecido. Un valor alto significa que los participantes consideran útil la formación y permanecen durante todas las sesiones.

- Para diciembre de 2026 se tiene como meta lograr 3 estrategias ya formalizadas con empresas y/o entidades que ayuden a lograr crear canales de cooperación.

### *Avance en formalización de alianzas estratégicas:*

$$\left( \frac{\text{Alianzas firmadas}}{3} \right) \times 100$$

Esta fórmula mide el progreso en la firma de alianzas estratégicas respecto a la meta establecida. Permite evaluar qué tan cerca está la CCD de cumplir con el objetivo de ampliar su red de cooperación institucional.

### **Estrategias para implementar el plan de mejora**

- **Estrategia 1:** *Diseñar una herramienta diagnostica que permita identificar el potencial exportador de empresas de la jurisdicción.*

El primer objetivo del plan de mejora consiste en calificar y diagnosticar el nivel de preparación exportadora de un grupo de empresas, para ello se diseñó un

formato de autodiagnóstico basado en variables fundamentales del proceso exportador (capacidad productiva, experiencia comercial, nivel de formalización, recursos financieros, conocimiento del mercado internacional, etc. Estas variables son comúnmente utilizadas por entidades como ProColombia que evalúan la disposición de una empresa para iniciar procesos de internacionalización.

Este formulario permite identificar las necesidades del tejido empresarial, brechas de conocimiento, logística, normatividad y capacidad comercial. Esta estrategia propone fortalecer y formalizar este proceso mediante una estandarización del formulario, capacitación interna para aplicarlo, seguimiento periódico a los resultados.

A continuación, se puede evidenciar el formulario creado para el autodiagnóstico

**Formulario de Diagnóstico de Empresas para Exportar**

[Accede a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Nombre de la empresa \*

Tu respuesta

Sector económico

Tu respuesta

Producto(s) principal(es) \*

Tu respuesta

Nombre persona a cargo \*

Tu respuesta

Teléfono de contacto \*

Tu respuesta

[Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Formulario creado con el apoyo de la Universidad de Santo Tomás

**Responde las siguientes preguntas de acuerdo al estado de tu empresa.**

¿Conoce los pasos básicos para exportar? \*

☐ Si ☐ No

¿Ha identificado mercados internacionales para su producto? \*

☐ Si ☐ No

¿Su producto cumple con estándares de calidad nacionales? \*

☐ Si ☐ No

¿Conoce los requisitos técnicos y normativos para exportar (FDA, certificaciones, fitosanitarias, etc.) \*

☐ Si ☐ No

¿Su empresa tiene capacidad de producción suficiente para atender un mercado internacional? \*

☐ Si ☐ No

¿Tiene procesos estandarizados de producción y control de calidad? \*

☐ Si ☐ No

0404  
rsitaria:  
35 este.  
45 - 202  
al 1-106

**Figura 4 y 5. Formulario de Diagnóstico de empresas para exportar.**  
**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 6 y 7. Formulario de Diagnóstico de empresas para exportar.**  
**Fuente:** Elaboración propia.

- **Estrategia 2:** Estructurar el plan de capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento de la internacionalización en la Cámara de Comercio de Duitama.

Esta estrategia busca consolidar una oferta formativa que dé continuidad al Seminario de Internacionalización y que brinde a los empresarios un acompañamiento técnico a lo largo de su proceso exportador. Se plantea la creación de un Plan Integral de Capacitación y Asistencia Técnica, que responda a las necesidades identificadas en el autodiagnóstico, los

resultados de las sesiones del seminario y las consultas más frecuentes de los empresarios.

Este plan incluirá módulos especializados en temas como investigación de mercados, costos logísticos, participación en ferias internacionales, normatividad, negociación internacional y búsqueda de contactos comerciales. Así mismo, se incorporarán las asesorías comerciales y acompañamiento continuo para empresas que avancen al nivel intermedio de preparación exportadora. Con esta estrategia se busca que la Cámara empiece la ruta para institucionalizar una ruta de formación sólida, permanente y adaptable al crecimiento del tejido empresarial regional.



**SERVICIOS DE ASESORÍA PRESENCIAL O VIRTUAL**

**TEMAS DE EXPORTACIÓN**

- Requisitos básicos para exportar.
- Información de TLC con Colombia.
- Apoyo en identificar mercados potenciales.
- Normativas internacionales.
- Costos logísticos internacionales.
- Transporte y embalaje para productos.
- Ingreso a nuevos mercados.
- Plataformas digitales y e-commerce.

**HORARIO**

Lunes: 8 a.m. a 12 m.  
 Jueves: 2 p.m. a 5:30 p.m.  
 Viernes: 7 a.m. a 5:00 p.m.

**3.º piso Gestión Empresarial**  
**CÁMARA DE COMERCIO DE DUITAMA**  
 HASTA 15 DE DICIEMBRE DE 2025.

Mayores Informes en:

[mercadeo@ccduitama.org.co](mailto:mercadeo@ccduitama.org.co) 3112760498 Tel: 7602596 - 7621259 EXT: 125

**Figura 8.** Pieza publicitaria de asesorías.  
**Fuente:** Cámara de Comercio de Duitama.

Estos mismos ejes temáticos han sido presentados por consultores a la cámara como lo es ProColombia, quien presentó su oferta de servicios de formación internacional para el año 2026 y consta de cinco propuestas de capacitaciones de los cuales se recomendó seleccionar el número 3 “Talleres de comercio exterior y fortalecimiento comercial para la internacionalización de las regiones” que se desarrollará en sesiones de 4 horas dirigidas por funcionarios de ProColombia.



UNIVERSIDAD TUNJA



### 3. TALLERES DE COMERCIO EXTERIOR Y FORTALECIMIENTO COMERCIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS REGIONES TALLERES DE CERO A LISTO PARA EXPORTAR



#### Listado de talleres a seleccionar:

| Nombre del taller                                                          | Enfoque de la Sesión                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Autodiagnóstico: ¿Mi Empresa está Lista para Exportar?                  | Evaluación de los pilares de capacidad exportadora (producción, finanzas, producto, talento humano).   |
| 2. Paso a Paso para Exportar BIENES: Trámites y Documentos                 | Proceso completo desde la aduana hasta el envío final.                                                 |
| 3. Paso a Paso para Exportar SERVICIOS: Contratos y Regulación             | Proceso completo desde la planeación de la exportación del servicio hasta el reintegro de las divisas. |
| 4. Pitch Comercial para Clientes Internacionales: La Presentación Correcta | Estructura, contenido y mensajes clave para la primera reunión.                                        |
| 5. Preparación Estratégica para Citas con Compradores Internacionales      | Investigación previa del cliente y planeación de la negociación.                                       |
| 6. Costos y Logística para Exportación de Bienes (Incoterms y Precio)      | Cálculo de la rentabilidad internacional y uso correcto de los términos de comercio (Incoterms).       |

**Figura 9.** Talleres de ProColombia

**Fuente:** ProColombia.

Esta estrategia busca consolidar una oferta formativa que dé continuidad al Seminario de Internacionalización y que brinde a los empresarios un acompañamiento técnico a lo largo de su proceso exportador. Se plantea la creación de un Plan Integral de Capacitación y Asistencia Técnica, que responda a las necesidades identificadas en el autodiagnóstico, los resultados de las sesiones del seminario y las consultas más frecuentes de los empresarios.

- **Estrategia 3:** Fomentar la articulación institucional entre la Cámara de Comercio de Duitama y entidades de apoyo al comercio exterior.

El tercer objetivo es orientado a fortalecer la cooperación con entidades nacionales e internacionales que puedan aportar conocimientos, recursos y acompañamiento a los procesos de internacionalización de la región. Para ello, se propone consolidar una



TUNJA - BOYACÁ - PBX: (608) 744 0404

Campus Centro Histórico: Cll. 19 N° 11 - 64 - Campus Avenida Universitaria:

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

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

Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

red de aliados estratégicos con instituciones como ProColombia, Min Comercio, cámaras binacionales, etc. Esto permitirá optimizar recursos, acceder a información especializada, complementar la oferta institucional y ampliar las oportunidades de participar en proyectos internacionales.

Por instrucción de la Dirección de Gestión Empresarial, se solicitó hacer un análisis de la viabilidad de la participación de los empresarios en la Feria de Cantón en China, uno de los eventos comerciales más importantes del mundo y una plataforma clave para el acceso a mercados asiáticos. Se incluyó el análisis de los sectores participantes, requisitos, fases del evento, costos de inscripción y logística para la participación.



| DIMENSIÓN<br>EVALUADA                         | HALLAZGOS<br>PRINCIPALES                                                                                                                                   | NIVEL<br>VIABILIDAD DE |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Pertinencia para el tejido empresarial</b> | Sectores locales con potencial exportador (manufactura, metalmecánica, textiles). Alta oportunidad de identificar tendencias y proveedores internacionales | Alta                   |
| <b>Financiera</b>                             | Costo total estimado por empresario: USD 3000-4000. Para microempresas puede ser alto sin apoyos institucionales.                                          | Media-Baja             |
| <b>Preparación exportadora</b>                | Algunas empresas tienen capacidades básicas, pero la mayoría requiere formación en trámites, normativas, fichas técnicas y negociación internacional.      | Media                  |
| <b>Logística</b>                              | Buenas conexiones aéreas, infraestructura adecuada en Guangzhou, entrada gratuita a la feria con registro previo. Visa con anticipación                    | Alta                   |
| <b>Riesgos</b>                                | Riesgos financieros, culturales y comerciales moderados.                                                                                                   | Media                  |

La participación de empresarios en la Feria de Cantón 2026 es viable y representa una oportunidad estratégica para fortalecer los procesos de internacionalización en la región. Los desafíos presentes pueden mitigarse y con una adecuada selección de



empresas y una preparación previa, la asistencia a la feria puede traducirse en acceso a nuevos proveedores, fortalecimiento de capacidades comerciales y apertura de oportunidades en mercados internacionales.

## CRONOGRAMA

| Actividades                                       | Año 2026 |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |
|---------------------------------------------------|----------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|
|                                                   | Enero    | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre |
| 1 Diseño final herramienta diagnóstica            | X        | X       |       |       |      |       |       |        |            |         |           |
| 2 Aplicación diagnóstico a empresas               |          | X       | X     | X     |      |       |       |        |            |         |           |
| 3 Sistematización de información                  |          |         |       | X     | X    |       |       |        |            |         |           |
| 4 Diseño plan de capacitación                     | X        | X       |       |       |      |       |       |        |            |         |           |
| 5 Ejecución del Plan (módulos)                    |          |         |       |       | X    | X     |       |        |            |         |           |
| 6 Asistencia técnica a empresas                   |          |         |       | X     | X    | X     | X     |        |            |         |           |
| 7 Gestión de alianzas estratégicas                |          | X       | X     | X     | X    | X     | X     | X      | X          | X       |           |
| 8 Investigación y planeación a la Feria de Cantón |          |         |       | X     | X    | X     |       |        |            |         |           |
| 9 Selección y preparación de empresas             |          |         |       |       |      | X     | X     |        |            |         |           |
| 10 Asistencia a la Feria de Cantón 2026           |          |         |       |       |      |       |       |        |            | X       | X         |

**Figura 10. Cronograma.**

*Fuente: Elaboración propia.*

## RECOMENDACIONES

- Institucionalizar el proceso de diagnóstico exportador, integrando el formulario diseñado como requisito previo para que las empresas accedan a programas de capacitación, asesorías especializadas y misiones comerciales, garantizando así una mejor focalización de recursos y esfuerzos de la Cámara de Comercio de Duitama.
- Asignar un presupuesto anual específico para internacionalización, que permita dar continuidad al Seminario de Internacionalización, fortalecer las asesorías en comercio exterior y cofinanciar la participación de empresarios en ferias estratégicas, reduciendo las barreras financieras.

- Fortalecer la articulación institucional con entidades como ProColombia, Ministerio de Comercio, Bancóldex, etc. Con el fin de dar complementar la oferta formativa, acceder a expertos especializados y ampliar las oportunidades de acceso a mercados internacionales para los empresarios de la jurisdicción.

- Mejorar la difusión de los programas de internacionalización, utilizando canales digitales, bases de datos empresariales y alianzas con gremios, para aumentar la participación de empresas con potencial exportador en las iniciativas lideradas por la Cámara.

## CONCLUSIONES

- La práctica permitió evidenciar que la Cámara de Comercio de Duitama cuenta con una base empresarial sólida y con sectores estratégicos como el agroindustrial, metalmecánico y de servicios, que presentan potencial para incursionar en mercados internacionales, pero que requieren acompañamiento técnico y estrategias estructuradas para hacerlo.

- El diagnóstico estratégico realizado a través de las matrices DOFA, MEFI y MEFE demostró que existe más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas, lo cual configura un escenario favorable para consolidar procesos de internacionalización empresarial de manera sostenible.



- El Seminario se consolidó como una herramienta clave para fortalecer las capacidades de los empresarios, evidenciando la necesidad de institucionalizar este tipo de programas formativos como parte de la estrategia permanente de la Cámara.
- La formulación del plan de mejora permite establecer una ruta clara para el fortalecimiento de la internacionalización empresarial, integrando diagnóstico, capacitación, asesorías y experiencias prácticas como la misión empresarial a la Feria de Cantón 2026.
- La implementación de este plan contribuirá al fortalecimiento institucional de la Cámara de Comercio de Duitama y al desarrollo económico regional, al facilitar la apertura de mercados, la generación de alianzas estratégicas y el aumento de la competitividad empresarial.

## REFERENCIAS

- López González, J. and S. Sorescu (2019), “Helping SMEs internationalise through trade facilitation”, *OECD Trade Policy Papers*, No. 229, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2050e6b0-en>.
- Bancóldex. (2023). *Programas de financiamiento para la internacionalización empresarial en Colombia*. <https://www.bancoldex.com>
- Cámara de Comercio de Duitama. (s.f.). *Información institucional y análisis empresarial de la jurisdicción*. <https://www.ccduitama.org.co>

- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
- Feria de Cantón. (2024). *China Import and Export Fair – Official information*. <https://www.cantonfair.org.cn>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Política de internacionalización para el desarrollo productivo*. <https://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Estrategia nacional de internacionalización empresarial*. <https://www.mincit.gov.co>
- ProColombia. (2023). *Servicios de internacionalización y fortalecimiento empresarial*. <https://www.procolombia.co>.





TUNJA - BOYACÁ · PBX: (608) 744 0404

**Campus Centro Histórico:**

Calle 19 No. 11 - 64

**Campus Avenida Universitaria:**

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

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

**Santoto Services:**

Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106



**Aquí y  
Ahora**