

Desarrollo de una Ruta Exportadora Interactiva para la Internacionalización Empresarial en el Departamento De Boyacá

Estudiante:

Ivan Alejandro Moreno Sánchez

Tutor:

Susana Jimena Barreto Bedoya

División de Ciencias Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

Práctica Profesional

Tunja

2025





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que, de manera directa o indirecta, hicieron posible la elaboración de este plan de mejora. A la Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá, por su compromiso con el fortalecimiento del sector productivo y por facilitar el acceso a información clave para el análisis. A los empresarios y actores del ecosistema exportador, cuya experiencia y perspectiva han sido fundamentales para orientar el enfoque de esta propuesta. Agradezco igualmente a los docentes, asesores y compañeros, cuyas observaciones y acompañamiento aportaron valor al desarrollo y consolidación de este trabajo.



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



SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Resumen

El proyecto "Plan de Mejora para el Fortalecimiento de la Ruta Exportadora del Departamento de Boyacá" tiene como objetivo general desarrollar una ruta exportadora interactiva en la plataforma Boyacá Exporta mediante la sistematización de información clave y el diseño de un modelo accesible y personalizado, con el fin de optimizar el acceso de los empresarios boyacenses a mercados internacionales. Para alcanzar este objetivo, se proponen tres iniciativas estratégicas: la creación de una herramienta digital que consolide los requisitos para exportar, el diseño de una sección especializada en la página web institucional y la implementación de un programa de difusión y formación en comercio exterior.

La propuesta responde a la necesidad de superar barreras como la desarticulación institucional, la dispersión de datos y la baja apropiación de herramientas digitales por parte del tejido empresarial. A través del análisis del entorno institucional y documental, se identifican prácticas clave que permiten formular acciones concretas orientadas a modernizar los canales de acceso a la información, fomentar una cultura exportadora y fortalecer la toma de decisiones empresariales. Se espera que este plan de mejora contribuya significativamente al fortalecimiento del ecosistema exportador del departamento y a la inserción competitiva de sus empresarios en los mercados internacionales.

Palabras Clave: Internacionalización, Exportaciones, Competitividad, Comercio Exterior, Ruta Exportadora



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





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Abstract

The project *"Improvement Plan for Strengthening the Export Route of the Department of Boyacá"* aims to develop an interactive export route on the *Boyacá Exporta* platform by systematizing key information and designing an accessible and personalized model to optimize access for Boyacá's entrepreneurs to international markets. To achieve this goal, three strategic initiatives are proposed: the creation of a digital tool that consolidates export requirements, the design of a specialized section on the institutional website, and the implementation of a dissemination and training program in foreign trade.

This proposal responds to the need to overcome barriers such as institutional disarticulation, data dispersion, and the low adoption of digital tools by the business sector. Through institutional and documentary analysis, key practices are identified to formulate concrete actions aimed at modernizing access to information channels, promoting an export-oriented culture, and strengthening business decision-making. This improvement plan is expected to significantly contribute to strengthening the department's export ecosystem and enhancing the competitive integration of its entrepreneurs into international markets.

Keywords: Internationalization, Exports, Competitiveness, Foreign Trade, Export Route



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



Tabla de Contenido

Agradecimientos	i
Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Tabla de Figuras	vi
Lista de Tablas	vii
1. Introducción	1
2. Justificación	2
3. Planteamiento del Problema.....	3
4. Objetivos	4
4.1. Objetivo General.....	4
4.2. Objetivos Específicos.....	4
5. Estudio de la Empresa	5
5.1. Misión	5
5.2. Visión	6
5.3. Valores Corporativos.....	6
5.4. Ventaja Competitiva	7
5.5. Posición en el Mercado	7
5.6. Experiencia	7
6. Antecedentes	8
7. Recopilación De Información	10
8. Diagnóstico.....	16
8.1. Análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	16
8.2. Matriz POAM (Matriz de Capacidad Externa (Perfil de Oportunidades y Amenazas)	18
8.3. Matriz PCI (Matriz de Perfil de Capacidades Internas)	21





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1732

9. Propuesta De Mejora	23
9.1. Iniciativas Estratégicas.....	23
9.2. Metas Del Plan De Mejora	24
9.3. Indicadores para medir los resultados del plan de mejora	25
9.4. Estrategias Para Implementar El Plan De Mejora	28
9.5. Cronograma	31
9.6. Recomendaciones	32
Conclusiones	34
Referencias.....	35
Anexos	38



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





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Tabla de Figuras

Figura 1. Organigrama, Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá5

Figura 2. Línea de Tiempo, Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá ..8



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



SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	16
Tabla 2. Matriz POAM	18
Tabla 3. Matriz PCI	21
Tabla 4. Avances Alcanzados frente a Los Indicadores del Plan de Mejora	26
Tabla 5. Proyecciones y Planes de Acción para el Cumplimiento de Indicadores Pendientes	27
Tabla 6. Diagrama de Gantt del Plan de Mejora	31



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





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



1. Introducción

El fortalecimiento del comercio exterior en el departamento de Boyacá constituye una estrategia determinante para impulsar el desarrollo económico regional, diversificar los destinos comerciales y elevar la competitividad empresarial. En este contexto, surge la necesidad de identificar cuáles son las principales barreras que dificultan el proceso de internacionalización y cómo abordarlas de manera integral. Además, es importante analizar de qué manera el acceso a información estructurada y a canales digitales especializados facilita la toma de decisiones y amplía las oportunidades comerciales para los empresarios del departamento.

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar una ruta exportadora interactiva en la plataforma Boyacá Exporta mediante la sistematización de información clave y el diseño de un modelo accesible y personalizado, con el fin de optimizar el acceso de los empresarios boyacenses a mercados internacionales. Esta propuesta busca fortalecer las capacidades del ecosistema exportador, promover una visión estratégica de largo alcance y generar condiciones que impulsen la competitividad del departamento en el ámbito global.



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



2. Justificación

El sector empresarial del departamento de Boyacá enfrenta obstáculos significativos en su proceso de internacionalización, derivados de la insuficiencia de información estructurada sobre requisitos de exportación, estrategias de comercialización y brechas logísticas. Aún más, la ausencia de una ruta clara y accesible para la exportación limita la competitividad de las empresas locales, restringe su acceso a mercados internacionales y frena el desarrollo económico de la región.

Desde una perspectiva económica y social, esta problemática incide negativamente en la generación de empleo, el fortalecimiento del tejido empresarial y la diversificación productiva, lo que impide aprovechar plenamente las oportunidades del comercio exterior. En el ámbito tecnológico, la carencia de un sistema interactivo que oriente a los empresarios en el proceso exportador dificulta la toma de decisiones fundamentadas y estratégicas, reduciendo su capacidad de adaptación a las exigencias del mercado global. A nivel normativo, el desconocimiento de regulaciones nacionales e internacionales representa un riesgo para la sostenibilidad y operatividad de las exportaciones, afectando la viabilidad de los negocios en mercados externos.

En respuesta a esta necesidad, la creación de una ruta exportadora interactiva en la plataforma Boyacá Exporta se plantea como una solución estratégica para ofrecer un sistema estructurado, accesible y adaptado a las particularidades de cada producto o servicio. Esta herramienta permitirá a los empresarios de Boyacá reducir la incertidumbre, cumplir con las normativas vigentes y mejorar su competitividad. De este modo, se impulsa la modernización del sector productivo y se refuerza la proyección internacional de la economía boyacense.



3. Planteamiento del Problema

La internacionalización de las empresas de Boyacá se ve limitada por la falta de información estructurada sobre los requisitos de exportación, estrategias de comercialización y normativas aplicables. La ausencia de un mecanismo que optimice este proceso restringe su competitividad y dificulta su acceso a mercados internacionales. Ante esta problemática, resulta fundamental evaluar el impacto de una herramienta interactiva que brinde orientación estratégica y contribuya al fortalecimiento del sector productivo de la región.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar una ruta exportadora interactiva en la plataforma Boyacá Exporta, proporcionando a los empresarios acceso estructurado a información clave y recursos estratégicos que les permitan abordar con mayor eficiencia su proceso de internacionalización. Esto plantea el siguiente cuestionamiento:

- ✓ ¿De qué manera se puede desarrollar una ruta exportadora interactiva en la plataforma Boyacá Exporta mediante la sistematización de información clave y el diseño de un modelo accesible y personalizado, con el fin de optimizar el acceso de los empresarios boyacenses a mercados internacionales?

Responder a esta cuestión requiere un análisis detallado de los principales desafíos que enfrentan los empresarios boyacenses en términos de normativas, acceso a información y estrategias de internacionalización, lo que nos lleva a los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué aspectos deben analizarse en los requisitos de exportación de los sectores productivos de Boyacá para garantizar su alineación con las normativas nacionales e internacionales?
2. ¿Cómo debe diseñarse un modelo estratégico de gestión de información exportadora para optimizar su acceso y aplicación en el proceso de internacionalización?
3. ¿Qué estrategias de difusión y capacitación deben implementarse para garantizar el acceso, comprensión y uso efectivo de la ruta exportadora por parte de los empresarios?





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Desarrollar una ruta exportadora interactiva en la plataforma Boyacá Exporta mediante la sistematización de información clave y el diseño de un modelo accesible y personalizado, con el fin de optimizar el acceso de los empresarios boyacenses a mercados internacionales.

4.2. Objetivos Específicos

1. Analizar los requisitos de exportación de los sectores productivos de Boyacá según las normativas nacionales e internacionales.
2. Diseñar un modelo estratégico de gestión de información exportadora para facilitar su acceso y aplicación en el proceso de internacionalización.
3. Implementar estrategias de difusión y capacitación dirigidas a los empresarios, garantizando el acceso, comprensión y uso efectivo de la ruta exportadora.



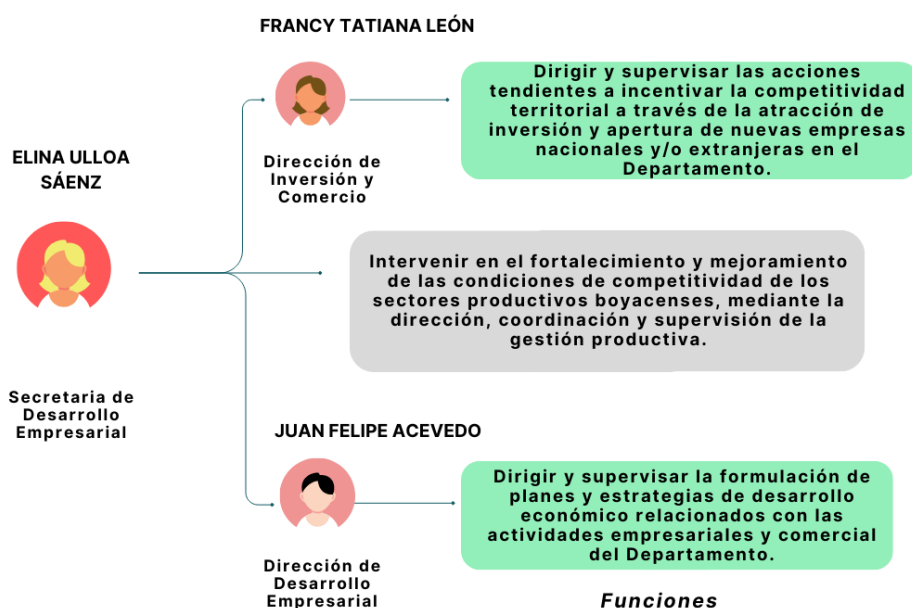
TUNJA - BOYACÁ · PBX: (608) 744 0404

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

5. Estudio de la Empresa

Figura 1. Organigrama, Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá

● Organigrama — Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá



Fuente: Gobernación de Boyacá. 2024. Organigrama de la Secretaría de Desarrollo Empresarial [Gráfico].

Elaboración propia a partir de información de la Gobernación de Boyacá.

5.1. Misión

Intervenir en el fortalecimiento y mejoramiento de las condiciones de competitividad de los sectores productivos boyacenses, mediante la dirección, coordinación y supervisión de la gestión productiva, por medio del fomento de una cultura empresarial y emprendedora que propicie las condiciones para la consolidación y desarrollo del sector empresarial, la proyección de la pequeña, mediana y gran empresa, la apertura de nuevos mercados, la innovación productiva, la internacionalización del territorio y la sostenibilidad (Gobernación de Boyacá, 2024).

5.2. Visión

En el año 2028 la **Secretaría de Desarrollo Empresarial** será pionera en la competitividad e innovación de los sectores productivos boyacenses, gracias a la generación de cadenas de valor, que fomenten la proyección de la pequeña, mediana y gran empresa en condiciones de sostenibilidad, equidad, y seguridad; así mismo, impulsará la apertura de nuevos mercados y la internacionalización de los productos del territorio (Gobernación de Boyacá, 2024).

5.3. Valores Corporativos

- ✓ **Competitividad:** Compromiso con el fortalecimiento de los sectores productivos para mejorar su desempeño en mercados nacionales e internacionales.
- ✓ **Innovación:** Promoción de la creatividad y el desarrollo de nuevas estrategias para el crecimiento empresarial y la modernización productiva.
- ✓ **Emprendimiento:** Impulso de una cultura empresarial que fomente la creación y consolidación de negocios.
- ✓ **Sostenibilidad:** Búsqueda del desarrollo económico equilibrado y responsable con el entorno.
- ✓ **Cooperación:** Trabajo conjunto con los sectores público y privado para potenciar el desarrollo empresarial y la inversión.
- ✓ **Inclusión:** Generación de oportunidades para diferentes sectores de la sociedad, favoreciendo el empleo y el crecimiento equitativo.
- ✓ **Transparencia:** Gestión clara y ética en la formulación y ejecución de políticas y estrategias.





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



5.4. Ventaja Competitiva

La **Secretaría de Desarrollo Empresarial de Boyacá** posee una ventaja competitiva fundamentada en su capacidad para articular los sectores productivos, fomentar la internacionalización y atraer inversión, mediante estrategias innovadoras y una gestión eficiente que impulsa la competitividad empresarial y el desarrollo económico sostenible del departamento.

5.5. Posición en el Mercado

Se consolida como un organismo estratégico en el impulso del desarrollo económico regional, destacándose por su liderazgo en la promoción de la competitividad empresarial, la atracción de inversión y la internacionalización. Su posicionamiento se fundamenta en la articulación efectiva entre el sector público y privado, garantizando el fortalecimiento del tejido productivo y la proyección de Boyacá en los mercados nacionales e internacionales.

5.6. Experiencia

La **Secretaría de Desarrollo Empresarial de Boyacá**, establecida en Mayo del 2011 durante el mandato del gobernador **Juan Carlos Granados Becerra**, cuenta con más de una década de experiencia en la formulación, implementación y supervisión de estrategias orientadas al fortalecimiento del sector productivo del departamento. A lo largo de su trayectoria, ha trabajado en la promoción del emprendimiento, la consolidación empresarial, la atracción de inversión y la apertura de nuevos mercados, articulando esfuerzos entre el sector público y privado. Su gestión ha permitido el desarrollo de políticas de competitividad, internacionalización y modernización económica, contribuyendo al posicionamiento de Boyacá como un referente en el ámbito empresarial y comercial a nivel nacional e internacional.



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



6. Antecedentes

Figura 2. Línea de Tiempo, Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá

Línea de tiempo

Secretaría de Desarrollo Empresarial, Gobernación de Boyacá



12 al 18 de Octubre - 2022

Misión internacional "Boyacá Avanza" en EE. UU. promueve inversión, alianzas y apoyo del BID.

9

12 de Marzo de 2024

Empresarios boyacenses se reúnen con embajador de Indonesia para explorar oportunidades comerciales y nuevos mercados.

10

24 de Abril - 2024

Exsecretario Alexander Adame propone constituir el Clúster del Movimiento para dinamizar sectores logísticos y productivos.

11

25 de Mayo - 2024

Boyacá inaugura su primer Clúster de Economía Circular para impulsar sostenibilidad y competitividad empresarial.

12

28 al 30 de Enero - 2025

Boyacá fortalece relaciones internacionales en EE. UU. con misión

13

25 de Marzo de 2025

Se presenta el séptimo informe anual de seguimiento a la Política Pública de Trabajo Decente (2017 - 2032)

14

14 de Mayo de 2025

Boyacá inicia el proceso para obtener la denominación de origen de sus esmeraldas reconocidas mundialmente.

15

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Noticias de la Gobernación de Boyacá.



7. Recopilación De Información

Según el Decreto 307 del 27 de mayo de 2019, que ajusta el manual específico de funciones y competencias laborales de la planta de personal de la Administración Central del Departamento de Boyacá, “la Secretaría de Desarrollo Empresarial, a través de la Dirección de Inversión y Comercio, y la Dirección de Desarrollo Empresarial, lidera acciones fundamentales para el fortalecimiento de la competitividad regional, la proyección empresarial, la internacionalización y la generación de empleo” (Gobernación de Boyacá, 2019).

En ese marco, se han desarrollado y consolidado diversas iniciativas estratégicas que justifican la implementación del presente plan de mejora.

A. Rutas Competitivas y Planeación Estratégica

El fortalecimiento de la competitividad empresarial en Boyacá ha sido una constante desde hace más de una década. En 2013, con el acompañamiento del programa Rutas Competitivas de INNpula, el Comité de Competitividad del departamento, integrado por las Cámaras de Comercio, el SENA y la Secretaría de Productividad, impulsó la elaboración de hojas de ruta sectoriales. Estas han servido de base para identificar brechas y oportunidades en sectores clave, alineando las políticas departamentales con las dinámicas del mercado y las necesidades del tejido empresarial regional (Secretaría de Desarrollo Empresarial, 2013).

B. Internacionalización y Atracción de Inversión

Durante los gobiernos de turno se han adelantado misiones institucionales en Estados Unidos, con presencia en Washington, Nueva York y en eventos organizados con actores estratégicos como la Clinton Foundation, el Banco Interamericano de Desarrollo, y el Consulado de Colombia (Boyacá 95.6, 2025).





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Uno de los hitos recientes más significativos fue la participación en ruedas de negocios como la organizada con la Cámara de Comercio del Estado de Rhode Island, en la cual 21 empresarios boyacenses presentaron sus productos. Casos exitosos como el de Panela Bellavista, que logró cerrar negocios con Walmart y Amasijos del Buen Gusto, que ya exporta envueltos y arepas, evidencian el impacto real de estas acciones.

También se avanza en gestiones con Yun Capital, firma interesada en el proyecto del aeropuerto de Sogamoso. Además, se proyectó en Times Square la campaña "Boyacá es para vivirla", como muestra del posicionamiento internacional que se viene consolidando hasta el momento. (Gobernación de Boyacá, 2021).

C. Sostenibilidad y Nuevas Economías

La creación del Clúster de Economía Circular y Desarrollo Sostenible en mayo de 2024 marca un hito, integrando a 20 empresas que promueven prácticas ambientales responsables. Se trata de una estrategia que articula con el Programa Regional de Negocios Verdes, impulsado por CORPOBOYACÁ y respaldado por el Ministerio de Ambiente, que ofrece beneficios como acceso a ferias, líneas de crédito y certificación ambiental para empresas sostenibles (Aranguren, 2023).

D. Zonas Francas, Clúster Ferroviario y Polos de Desarrollo

En línea con la política nacional, la Gobernación de Boyacá lidera la estructuración de la primera Zona Franca Permanente Multiempresarial del departamento, ubicada entre Duitama y Paipa. Este proyecto, iniciado en 2021, busca atraer inversión nacional e internacional, así como reactivar la economía regional, aprovechando ventajas estratégicas como la cercanía al aeropuerto Juan José Rondón y al corredor vial Bogotá–Sogamoso (Gobernación de Boyacá, 2021a).



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





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



“Como parte de esta estrategia de fortalecimiento industrial y logístico, el Secretario de Desarrollo Empresarial de turno, Fredy Alexander Adame Erazo, gestionó la visita de funcionarios de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) a diversas empresas locales, con énfasis en el sector metalmecánico y carroceros, incluyendo firmas como AGA e Indumil” (Boyacá 7 Días, 2024).

Estas visitas técnicas tuvieron como objetivo impulsar la conformación de un clúster ferroviario que permita articular las capacidades productivas regionales en torno a la construcción de vagones para trenes. De esta manera, la iniciativa se proyecta como una oportunidad clave para fomentar procesos de industrialización, transferencia tecnológica y generación de empleo calificado en el departamento. Entre los asistentes a estas visitas se destacó la presencia de Óscar Hernán Salazar Montes, gerente de Proyectos Férreos de la ANI.

E. Trabajo Decente y Cohesión Social

La Secretaría de Desarrollo Empresarial también lidera el seguimiento a la Política Pública de Trabajo Decente 2017-2032, presentando su séptimo informe ante la Asamblea Departamental.

“Con una cobertura de más de 590 mil personas en los 123 municipios, las acciones se han enfocado principalmente en generar condiciones favorables para el empleo digno (66 % de las acciones), extender la protección social (13 %), fomentar el respeto a los derechos laborales (8 %), fortalecer el diálogo social (6 %) y territorializar la política pública (7 %)” (Boyacá 7 Días, 2025).



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





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



F. Identidad Territorial y Valor Agregado

Otro frente relevante es la protección de productos de origen, como las esmeraldas de Boyacá. Desde 2024, se trabaja junto a Artesanías de Colombia y municipios productores para obtener la denominación de origen, como medida para garantizar la trazabilidad, combatir las imitaciones y valorizar este recurso icónico en el mercado internacional (Olmos, 2025).

G. Transformación Digital y Conectividad

Dentro de la estrategia ConecTodos, la Gobernación presentó dos grandes proyectos de transformación digital en Washington: Comunidades de Conectividad, para garantizar acceso a internet en zonas rurales, y Red Neutra de Boyacá, una iniciativa de infraestructura de fibra óptica para conectar los 123 municipios, sus veredas y barrios (ESAP, 2024).

H. Fortalecimiento de Capacidades Exportadoras con Enfoque Académico

Como respuesta a las necesidades de internacionalización del tejido empresarial regional, la Dirección de Inversión y Comercio de la Secretaría de Desarrollo Empresarial de Boyacá ha promovido alianzas con el sector académico. “En mayo del 2025, se implementó la convocatoria ¿Cómo Potenciar la Capacidad Exportadora en Boyacá?, en articulación con la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja, y su Consultorio y Observatorio de Comercio Exterior”. (Gobernación de Boyacá, 2025).

I. Internacionalización de Productos con Denominación de Origen: Caso Queso Paipa

La Secretaría de Desarrollo Empresarial ha impulsado mecanismos de diplomacia comercial y cooperación internacional para fortalecer productos con denominación de origen, como el Queso Paipa.



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



“En el marco del proyecto OVOP (One Village, One Product), modelo japonés de desarrollo local, se realizó un intercambio de experiencias con delegaciones de Japón y Argentina, centrado en compartir saberes sobre la trazabilidad, autenticidad y procesos de diferenciación territorial del producto” (Silvera, 2023).

Esta experiencia posiciona a Boyacá como referente latinoamericano en la gestión del valor patrimonial y productivo de sus alimentos tradicionales. Además, fortalece redes internacionales y posibilita oportunidades de innovación para el desarrollo rural, el turismo gastronómico y el comercio exterior basado en identidad territorial.

J. Gobernanza de Denominaciones de Origen: Avances hacia un Consejo Regulador del Queso Paipa

Con el fin de garantizar la calidad, autenticidad y cumplimiento normativo del Queso Paipa, producto con denominación de origen reconocida desde 2011, la Gobernación de Boyacá avanza en la consolidación de su Consejo Regulador. Esta estructura institucional busca regular la producción, controlar el uso del sello de origen y evitar prácticas desleales como la comercialización de imitaciones.

Desde el programa Boyacá Territorio de Sabores, se contrató un equipo técnico y legal para asesorar a los productores sobre la conformación de dicho consejo, su marco jurídico y las responsabilidades asociadas. El fortalecimiento de esta figura permitirá proteger el patrimonio agroalimentario de la región y garantizar al consumidor el acceso a un producto auténtico, producido en su zona de origen bajo parámetros técnicos y sanitarios verificados (Boyacá 95.6, 2019).





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



K. Reactivación del Sector Artesanal mediante Plataforma Digital

La emergencia sanitaria por COVID-19 representó un reto sin precedentes para el sector artesanal. En este contexto, la Secretaría de Desarrollo Empresarial de Boyacá lanzó un portal web especializado para artesanos, como parte del programa Artesanías de Boyacá, permitiendo la visibilización digital de sus productos y la apertura de nuevos canales comerciales. Más de 200 actores del sector participaron en el lanzamiento de esta herramienta, la cual facilita la promoción, venta directa y posicionamiento del talento artesanal regional. Esta estrategia de digitalización se articula con procesos de capacitación y acompañamiento institucional, reafirmando el compromiso de la Gobernación con la recuperación económica, la inclusión productiva y la protección del saber ancestral como activo económico del departamento (Romero, 2022).

Proyección de Impacto del Plan de Mejora

Con base en esta información, se proyecta que la implementación del presente plan de mejora, centrado en el diseño de una **ruta exportadora interactiva** en la plataforma Boyacá Exporta, fortalecerá los procesos de internacionalización, facilitará el acceso de MiPymes a mercados globales, y alineará las acciones del departamento con las estrategias de sostenibilidad, identidad territorial y atracción de inversión, contribuyendo significativamente al desarrollo económico de Boyacá.



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

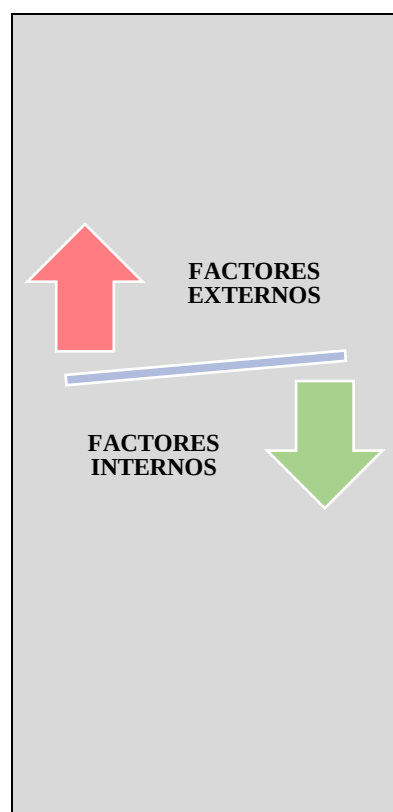


8. Diagnóstico

Para identificar con precisión la situación actual de la Secretaría de Desarrollo Empresarial de Boyacá y orientar de manera adecuada el plan de mejora, se llevó a cabo un diagnóstico estratégico basado en tres herramientas fundamentales: el **Análisis DOFA**, que permite reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la **Matriz POAM**, que evalúa factores políticos, organizacionales, ambientales y del mercado que influyen en el entorno institucional y la **Matriz PCI**, que analiza las capacidades internas en términos de potencial, fortalezas, debilidades e impacto.

8.1. Análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Tabla 1. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	O1. Creciente interés de mercados internacionales por productos diferenciados y sostenibles.	A1. Alta competencia en los mercados internacionales, dificultando la inserción de empresas locales.
	O2. Políticas nacionales y programas de cooperación que promueven la internacionalización y el desarrollo empresarial.	A2. Cambios en regulaciones y acuerdos comerciales que afectan la estabilidad exportadora.
	O3. Avances en transformación digital que facilitan la comercialización y expansión de las empresas.	A3. Fluctuaciones económicas que limitan la inversión y el crecimiento empresarial.
	O4. Acceso a nuevas fuentes de financiamiento y apoyo para emprendimientos y PYMES.	A4. Desigualdad en el acceso a recursos y financiamiento para las pequeñas empresas.

FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FO (Ofensivas y de Crecimiento)	Estrategias DO (Defensivas)
F1. Experiencia consolidada en la formulación e implementación de estrategias de desarrollo empresarial.	F1, O1: Expansión de mercados y posicionamiento internacional	F1, A2: Consolidación de Boyacá como un referente empresarial
F2. Articulación efectiva entre el sector público y privado para la promoción del emprendimiento y la competitividad.	F2, O2: Fortalecimiento de la articulación público-privada	F2, A4: Generación de mecanismos de financiamiento alternativo
F3. Plataforma institucional con iniciativas de apoyo a la internacionalización y modernización productiva.	F3, O4: Desarrollo de programas de inversión y crecimiento empresarial	F4, A1: Estrategias de diferenciación y valor agregado
F4. Enfoque en la innovación y apertura de mercados para fortalecer la proyección empresarial de Boyacá.		
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DO (Orientación y Refuerzo)	Estrategias DA (Supervivencia y Retiro)
D1. Limitaciones en infraestructura tecnológica para la gestión eficiente de información empresarial.	D1, O4: Modernización de la infraestructura tecnológica	D3, A1: Reducción de barreras para la internacionalización
D2. Bajo nivel de digitalización y acceso a herramientas innovadoras en sectores productivos.	D2, O3: Fortalecimiento digital y acceso a herramientas innovadoras	D4, A2: Gestión de riesgos y adaptación a cambios económicos
D3. Falta de una cultura exportadora consolidada entre los empresarios locales.	D3, O2: Promoción de la cultura exportadora	D3, A4: Inclusión de pequeños empresarios en la estrategia exportadora
D4. Escasa difusión y capacitación sobre normativas internacionales de exportación.		



8.2. Matriz POAM (Matriz de Capacidad Externa (Perfil de Oportunidades y Amenazas))

Tabla 2. Matriz POAM

FACTORES		GRADO DE OPORTUNIDAD			GRADO DE AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Factor Político	Políticas nacionales de apoyo a la internacionalización.									
	Normatividad clara para la exportación y comercio exterior.									
	Alianzas estratégicas con entes gubernamentales.									
	Incentivos fiscales y tributarios para promover la internacionalización.									
	Falta de adaptación normativa en sectores emergentes.									
	Procesos burocráticos que retrasan ejecución de programas.									
2. Factor Económico	Crecimiento del comercio exterior en mercados estratégicos.									
	Acceso a financiamiento y subsidios para empresarios.									
	Fluctuaciones en la tasa de cambio que afectan exportaciones.									
	Alta dependencia de sectores tradicionales sin diversificación.									



3. Factor Tecnológico	Avances en digitalización y comercio electrónico.								
	Acceso a herramientas tecnológicas de gestión.								
	Falta de infraestructura tecnológica en zonas rurales.								
	Bajo nivel de apropiación tecnológica en PYMES.								
	Necesidad de mayor inversión en innovación y desarrollo.								
4. Factor Social	Crecimiento del emprendimiento juvenil y femenino.								
	Acceso a programas de formación empresarial.								
	Brechas educativas en exportación y normativas.								
	Cultura empresarial poco consolidada en ciertos sectores.								
	Desigualdad de oportunidades en acceso a mercados.								
5. Factor Geográfico	Ubicación estratégica cerca de mercados clave.								
	Variedad de recursos naturales y potencial productivo.								
	Infraestructura logística y de transporte insuficiente.								
	Clima y geografía afectan la producción agrícola.								
	Conectividad limitada en zonas rurales.								



6. Factor Competitivo	Diferenciación de productos con valor agregado.									
	Creciente interés en productos sostenibles.									
	Falta de conocimiento sobre tendencias globales.									
	Baja penetración en mercados internacionales.									
	Competencia con productos extranjeros de menor costo.									



8.3. Matriz PCI (Matriz de Perfil de Capacidades Internas)

Tabla 3. Matriz PCI

CAPACIDADES		FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Capacidad Directiva	Misión							
	Visión							
	Objetivos							
	Metas, planes y políticas							
	Imagen corporativa							
	Control de gestión							
	Comunicación							
	Estrategias organizacionales							
	Autoridad							
	Manejo de teorías administrativas							
	Estructura organizacional							
	Coordinación e integración							
	Niveles de responsabilidad social							
	Conocimiento de procedimientos y procesos							
	Conocimiento de funciones							
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes							
	Habilidad para atraer y mantener gente altamente creativa							
	Agresividad para enfrentar la competencia							
	Toma de decisiones							
	Liderazgo							
	Motivación a trabajadores							
	Preparación profesional							
	Integridad y ética							

Capacidad Tecnológica e Infraestructura	Nivel de tecnología utilizada en los proyectos							
	Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización							
	Capacidad de innovación							
	Efectividad en los procesos y la entrega							
	Valor agregado en los productos (servicio)							
	Desarrollo web							
	Vanguardia tecnológica							
	Maquinaria y equipos eficientes							
Capacidad del Talento Humano	Capacidad y desarrollo del manual de funciones							
	Departamento de personal							
	Evaluación de desempeño							
	Nivel académico							
	Experiencia laboral							
	Estabilidad laboral							
	No se presenta rotación							
	Ausentismo							
	Sentido de pertenencia y compromiso							
	Motivación en el trabajo							
	Nivel de remuneración							
	Accidentalidad							
Capacidad Financiera	Recursos existentes disponibles							
	Estado de pérdidas y ganancias							
	Acceso a capital cuando se requiere							
	Capacidad de endeudamiento							
	Rentabilidad, retorno de la inversión							
	Liquidez							
	Capacidad financiera para satisfacer la demanda							
	Estabilidad de costos							
	Habilidad para mantenerse ante la demanda cíclica							



SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



9. Propuesta De Mejora

9.1. Iniciativas Estratégicas

Objetivo Específico 1: Analizar los requisitos de exportación de los sectores productivos del departamento de Boyacá según las normativas nacionales e internacionales.

Iniciativa Estratégica 1: Desarrollar un modelo preliminar de gestión de requisitos exportadores mediante una herramienta sistemática en Excel, que permita organizar y clasificar los requisitos nacionales e internacionales aplicables a los productos de exportación del departamento de Boyacá, con miras a su actualización y digitalización futura.

Objetivo Específico 2: Diseñar un modelo estratégico de gestión de información exportadora para facilitar su acceso y aplicación en el proceso de internacionalización.

Iniciativa Estratégica 2: Crear una sección especializada dentro de la página web de Boyacá Exporta que permita a los empresarios acceder a los requisitos, documentos y descripciones detalladas de los productos de exportación de Boyacá.

Objetivo Específico 3: Implementar estrategias de difusión y capacitación dirigidas a los empresarios, garantizando el acceso, comprensión y uso efectivo de la ruta exportadora.

Iniciativa Estratégica 3: Desarrollar un programa integral de difusión y capacitación orientado a fortalecer la cultura exportadora entre los empresarios del departamento de Boyacá, con especial énfasis en la inclusión de MIPYMES y pequeños productores.



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



9.2. Metas Del Plan De Mejora

Metas de la Iniciativa Estratégica 1:

- 1.1. Elaborar un inventario detallado de los requisitos y pasos necesarios para exportar productos desde Colombia, incluyendo los enlaces de acceso a las plataformas de gestión, e incluir la identificación y descripción de los requisitos clave para cada sector productivo priorizado, basados en el sistema MUISCA.
- 1.2. Realizar un análisis comparativo de las normativas nacionales e internacionales aplicables a los productos de exportación de Boyacá, considerando las diferencias en los requisitos arancelarios, sanitarios y documentales, con el fin de proporcionar claridad sobre los desafíos y oportunidades en los mercados internacionales.
- 1.3. Documentar y sistematizar la información técnica y legal en una base de datos consultable por los empresarios, que incluya las partidas arancelarias, documentos soporte especiales de cada producto, así como las normativas nacionales e internacionales aplicables.

Metas de la Iniciativa Estratégica 2:

- 2.1. Conformar el directorio de empresarios exportadores y con potencial de exportación, quienes tendrán acceso exclusivo a la sección mediante un sistema de clave personalizada, garantizando que solo los usuarios autorizados puedan acceder a la información confidencial.
- 2.2. Actualizar y mejorar la página de Boyacá Exporta para incorporar una sección interactiva que permita consultar los requisitos y documentos específicos por cada producto de exportación.
- 2.3. Desarrollar un prototipo funcional de la sección de la “Ruta Exportadora Interactiva” que integre los requisitos, documentación y oportunidades comerciales.



2.4. Alcanzar la participación de al menos 100 empresarios boyacenses que accedan a la plataforma piloto en su fase inicial.

2.5. Integrar en la sección de la Ruta Exportadora las oportunidades comerciales vigentes de ProColombia, facilitando a los empresarios el acceso a directorios nacionales e internacionales de oportunidades de exportación.

Metas de la Iniciativa Estratégica 3:

3.1. Realizar un mínimo de 5 talleres presenciales y virtuales en las provincias con mayor potencial exportador, enfocados en los requisitos, herramientas y beneficios del proceso exportador.

3.2. Capacitar a por lo menos 150 empresarios, priorizando la participación de MIPYMES y pequeños productores.

3.3. Establecer alianzas estratégicas con al menos 2 instituciones de apoyo (universidades, cámaras de comercio, agencias de desarrollo, etc.) para co-ejecutar las jornadas de formación y asegurar su continuidad.

3.4. Desarrollar materiales didácticos accesibles (guías, videos, infografías) que faciliten la comprensión y aplicación práctica de la ruta exportadora.

3.5. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las capacitaciones y ajustar las estrategias de difusión según los resultados.

9.3. Indicadores para medir los resultados del plan de mejora

Con el objetivo de garantizar la implementación efectiva del plan de mejora, se presenta a continuación una evaluación detallada del avance alcanzado hasta el momento, por cada iniciativa estratégica, así como las acciones necesarias para su aplicación, seguimiento y cierre.

En relación con los indicadores establecidos, se han logrado avances significativos en la ejecución del plan. En la **Iniciativa Estratégica 1**, se logró identificar y documentar **40 requisitos obligatorios de exportación**, superando ampliamente la meta inicial de **20 requisitos**.



Este resultado demuestra una cobertura adecuada y exhaustiva de los sectores productivos priorizados. En cuanto al análisis normativo, se completó la revisión de **148 productos y servicios**, alcanzando el **100% de los productos previstos** y asegurando una completa comprensión de las diferencias arancelarias y sanitarias entre las normativas nacionales e internacionales. Además, se organizaron **20 categorías de productos y servicios**, superando la meta de **15 categorías**, lo que contribuye a una eficiente sistematización y clasificación de la información exportadora.

Por otro lado, en la **Iniciativa Estratégica 2**, se alcanzó el objetivo de identificar **82 empresarios** con acceso exclusivo a la plataforma de requisitos, lo que superó la meta de **80 empresarios**, garantizando así una mayor participación de los actores clave en el proceso exportador.

Tabla 4. Avances Alcanzados frente a Los Indicadores del Plan de Mejora

META	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA MATEMÁTICA	META ESPERADA	CÁLCULO	RESULTADO OBTENIDO	CUMPLIMIENTO
1.1	Identificación de requisitos clave de exportación	Nº de requisitos identificados	≥ 20 requisitos	$40 \geq 20$	40 requisitos de exportación obligatorios identificados según sistema MUISCA	☒ Cumplido
1.2	Productos con análisis normativo nacional e internacional	$(\text{Nº de productos analizados} \div \text{Nº de productos previstos}) \times 100$	≥ 100 productos y servicios (100%)	$(148 \div 100) \times 100 = 148\%$	Se analizaron 148 productos y servicios según diferencias arancelarias y sanitarias	☒ Cumplido
1.3	Número de categorías creadas para sistematización	Nº de categorías documentadas	≥ 15 categorías	$20 \geq 15$	20 categorías de productos y servicios organizadas	☒ Cumplido
2.1	Empresarios identificados con acceso exclusivo	$(\text{Nº de empresarios registrados} \div \text{meta}) \times 100$	≥ 80 empresarios	$(82 \div 80) \times 100 = 102.5\%$	48 exportadores + 34 con potencial = 82 empresarios identificados	☒ Cumplido



A continuación, se detallan las proyecciones y los planes de acción para cumplir con los indicadores pendientes, asegurando que el proceso continúe avanzando de acuerdo con los plazos y expectativas establecidos.

Tabla 5. Proyecciones y Planes de Acción para el Cumplimiento de Indicadores Pendientes

META	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA MATEMÁTICA	RESULTADO ESPERADO	CUMPLIMIENTO
2.2	Actualizar y mejorar la página de Boyacá Exporta para incorporar una sección interactiva	$(\text{N}^\circ \text{ de elementos actualizados} \div \text{N}^\circ \text{ de elementos previstos}) \times 100$	$\geq 90\%$	✗ No cumplido
2.3	Desarrollar un prototipo funcional de la “Ruta Exportadora Interactiva”	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionalidades implementadas} \div \text{N}^\circ \text{ de funcionalidades previstas}) \times 100$	$\geq 100\%$	✗ No cumplido
2.4	Alcanzar la participación de al menos 100 empresarios boyacenses en la plataforma piloto	$(\text{N}^\circ \text{ de empresarios registrados} \div \text{meta}) \times 100$	≥ 100 empresarios	✗ No cumplido
2.5	Integrar oportunidades comerciales vigentes de ProColombia en la sección de la Ruta Exportadora	$(\text{N}^\circ \text{ de oportunidades comerciales integradas} \div \text{N}^\circ \text{ de oportunidades previstas}) \times 100$	$\geq 100\%$	✗ No cumplido
3.1	Realizar un mínimo de 5 talleres presenciales y virtuales en las provincias con mayor potencial exportador	$(\text{N}^\circ \text{ de talleres realizados} \div \text{meta}) \times 100$	≥ 5 talleres	✗ No cumplido
3.2	Capacitar al menos 150 empresarios, priorizando la participación de MIPYMES y pequeños productores	$(\text{N}^\circ \text{ de empresarios capacitados} \div \text{meta}) \times 100$	≥ 150 empresarios	✗ No cumplido



3.3	Establecer alianzas estratégicas con al menos 2 instituciones de apoyo	$(\text{N}^\circ \text{ de alianzas establecidas} \div \text{meta}) \times 100$	≥ 2 alianzas	✗ No cumplido
3.4	Desarrollar materiales didácticos accesibles (guías, videos, infografías)	$(\text{N}^\circ \text{ de materiales desarrollados} \div \text{meta}) \times 100$	≥ 5 materiales	✗ No cumplido
3.5	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las capacitaciones	$(\text{N}^\circ \text{ de seguimientos implementados} \div \text{meta}) \times 100$	≥ 1 sistema	✗ No cumplido

9.4. Estrategias Para Implementar El Plan De Mejora

Con base en el análisis DOFA realizado, se formularon estrategias integradas que combinan las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno. A continuación, se desarrollan y describen de manera detallada las estrategias clasificadas en cuatro categorías: Ofensivas (FO), Defensivas (FA), de Orientación y Refuerzo (DO), y de Supervivencia o Retiro (DA).

Estrategias Ofensivas y de Crecimiento (FO: Fortalezas + Oportunidades)

✓ F4, O1: Expansión de mercados y posicionamiento internacional

Aprovechar el enfoque institucional en innovación y apertura de mercados para posicionar a Boyacá como referente exportador de productos diferenciados.

✓ F2, O2: Fortalecimiento de la articulación público-privada

Potenciar la cooperación con entidades nacionales e internacionales mediante una articulación efectiva entre el sector público y privado para generar esquemas de financiamiento, innovación y comercialización.

✓ F3, O4: Desarrollo de programas de inversión y crecimiento empresarial

Utilizar la plataforma institucional de apoyo a la internacionalización para atraer inversión y fomentar la creación de nuevas empresas con respaldo de políticas gubernamentales y recursos financieros.



Estrategias Defensivas (FA: Fortalezas + Amenazas)

- ✓ **F1, A1: Consolidación de Boyacá como un referente empresarial**
Utilizar la experiencia de la Secretaría para posicionar al departamento como un modelo de desarrollo productivo, pese a los desafíos regulatorios y la alta competencia internacional.
- ✓ **F4, A5: Estrategias de diferenciación y valor agregado**
Impulsar la innovación y el desarrollo de productos con valor agregado que permitan a las empresas boyacenses competir de forma efectiva frente a productos extranjeros de menor costo.
- ✓ **F3, A4: Generación de mecanismos de financiamiento alternativo**
Desarrollar alianzas con entidades financieras y de cooperación internacional para garantizar el acceso a capital, especialmente para sectores vulnerables ante la desigualdad de recursos.

Estrategias de Orientación y Refuerzo (DO: Debilidades + Oportunidades)

- ✓ **D2, O3: Fortalecimiento digital y acceso a herramientas innovadoras**
Implementar programas de capacitación y acceso a plataformas tecnológicas para mejorar la digitalización de los sectores productivos, aprovechando los avances en transformación digital.
- ✓ **D3, O2: Promoción de la cultura exportadora**
Desarrollar campañas educativas y de sensibilización sobre normativas y oportunidades de comercio exterior, en alianza con programas de apoyo gubernamental e internacional.
- ✓ **D1, O4: Modernización de la infraestructura tecnológica**
Gestionar recursos y alianzas estratégicas con el sector privado para actualizar los sistemas de información y facilitar el acceso de los empresarios a herramientas que optimicen su competitividad.





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Estrategias de Supervivencia y Retiro (DA: Debilidades + Amenazas)

✓ **D4, A2: Reducción de barreras para la internacionalización**

Diseñar planes de apoyo para empresas con dificultades en su proceso exportador, enfocándose en capacitación, acceso a financiamiento y adaptación a normativas cambiantes.

✓ **D2, A3: Gestión de riesgos y adaptación a cambios económicos**

Implementar estrategias de diversificación productiva y comercial para mitigar los efectos de la volatilidad económica y la competencia global.

✓ **D3, A4: Inclusión de pequeños empresarios en la estrategia exportadora**

Crear programas diferenciados que faciliten el acceso de PYMES a recursos y herramientas para fortalecer su inserción en mercados internacionales.



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



9.5. Cronograma

Tabla 6. Diagrama de Gantt del Plan de Mejora

			2025											2026						
			Marzo - Junio				Julio - Octubre				Noviembre - Diciembre			Enero - Abril				Mayo - Junio		
Meta	Descripción	Estado	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
1.1	Requisitos y Pasos Exportación (MUISCA)	Cumplida																		
1.2	Análisis normativo de exportación	Cumplida																		
1.3	Sistematizar info. técnica y legal de Exportación	Cumplida																		
2.1	Directorio de empresarios	Cumplida																		
Elaboración y Sustentación del Plan de Mejora		Cumplida																		
2.2	Actualizar página Boyacá Exporta	Pendiente																		
2.3	Prototipo y Montaje Ruta Exportadora	Pendiente																		
2.4	100 empresarios en plataforma piloto	Pendiente																		
2.5	Integrar oportunidades ProColombia	Pendiente																		



TUNJA - BOYACA - 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 Unicento Tunja, Local 1-106

- ✓ **Seguimiento y validación continua de la información:** Es fundamental mantener un monitoreo constante y validación de los requisitos para la exportación de productos del departamento. Una recomendación clave sería asignar a los practicantes de la Universidad Santo Tomás, la responsabilidad de dar seguimiento a esta información. De esta forma, no solo se garantiza una gestión constante y actualizada, sino que también se promueve la vinculación de estudiantes con el proceso exportador, contribuyendo a la formación de futuros profesionales y fortaleciendo la colaboración con las instituciones educativas.

Iniciativa Estratégica 2: Crear una sección especializada dentro de la página web de Boyacá Exporta.

- ✓ **Contratar personal especializado en UX/UI:** Mejorar la experiencia de usuario de la página web mediante la contratación de diseñadores UX/UI que puedan optimizar la navegación y asegurarse de que la plataforma sea interactiva y fácil de usar. Esto aumentará la satisfacción de los empresarios y mejorará el acceso a los requisitos de exportación.

Iniciativa Estratégica 3: Desarrollar un programa integral de difusión y capacitación.

- ✓ **Ampliar la cobertura de los talleres:** Ampliar el número de talleres presenciales y virtuales, priorizando las provincias con mayor potencial exportador. Además, asegurar que los talleres sean impartidos por expertos en comercio exterior, garantizando que los empresarios reciban información relevante y aplicable para su negocio.
- ✓ **Implementar un sistema de seguimiento post-capacitación:** Establecer un sistema de seguimiento a los empresarios capacitados para evaluar el impacto de los talleres y asegurar que la información recibida se aplique correctamente. Esto podría incluir encuestas de satisfacción y reuniones de retroalimentación para ajustar futuras capacitaciones a las necesidades reales de los empresarios.





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Conclusiones

1. El fortalecimiento de la ruta exportadora en el departamento de Boyacá requiere una intervención estratégica que integre herramientas digitales accesibles, información sistematizada y programas de formación continua, lo cual permite mejorar la toma de decisiones empresariales y fomentar una cultura exportadora sólida.
2. La articulación entre actores del ecosistema exportador y el uso efectivo de plataformas tecnológicas representa un factor clave para superar las barreras actuales de internacionalización, razón por la cual resulta fundamental consolidar los requisitos en un solo canal y crear una sección especializada en la web institucional que facilite el acceso a mercados internacionales, especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas.
3. La implementación de un plan de mejora orientado a la digitalización, capacitación y difusión de información pertinente en comercio exterior contribuye de manera significativa a la competitividad regional, dado que impulsa el desarrollo económico del territorio al promover la inclusión empresarial en dinámicas globales y generar nuevas oportunidades de crecimiento.



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



Referencias

1. Aranguren, F. (2023, 15 marzo). Sectorial de Desarrollo Empresarial apoya el proyecto negocios verdes y sostenibles de Boyacá. Gobernación de Boyacá, Secretaría de Desarrollo Empresarial. <https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/sectorial-de-desarrollo-empresarial-apoya-el-proyecto-negocios-verdes-y-sostenibles-de-boyaca/>
2. Boyacá 7 Días. (2024, 24 abril). El secretario de Desarrollo de Boyacá le apuesta a que empresas locales construyan los vagones del tren. Boyacá Siete Días. <https://boyaca7dias.com.co/2024/04/24/el-secretario-de-desarrollo-de-boyaca-le-apuesta-a-que-empresas-locales-construyan-los-vagones-del-tren-tolditos7dias/>
3. Boyacá 7 Días. (2025, 25 marzo). Lo que dijo la Secretaría de Desarrollo Empresarial sobre el trabajo decente en Boyacá. Boyacá Siete Días. <https://boyaca7dias.com.co/2025/03/25/lo-que-dijo-la-secretaria-de-desarrollo-empresarial-sobre-el-trabajo-decente-en-boyaca/>
4. Boyacá 95.6. (2019, 19 noviembre). Queso Paipa tendrá Consejo Regulador. Boyacá 95.6 Fm. <https://956fm.boyaca.gov.co/queso-paipa-tendra-consejo-regulador/>
5. Boyacá 95.6. (2025, 30 enero). Boyacá construye en grande sus relaciones internacionales en Estados Unidos. Boyacá 95.6 Fm. <https://956fm.boyaca.gov.co/boyaca-construye-en-grande-sus-relaciones-internacionales-en-estados-unidos/>
6. Escuela Superior de Administración Pública, ESAP. (2024, 15 noviembre). La ESAP promueve la internacionalización en Tunja y Sogamoso, Boyacá. Escuela Superior de Administración Pública - ESAP. <https://www.esap.edu.co/la-esap-promueve-la-internacionalizacion-en-tunja-y-sogamoso-boyaca/>
7. Funciones de la Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá. (2024, 27 agosto). Gobernación de Boyacá, Secretaría de Desarrollo Empresarial. <https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/funciones/>
8. Gobernación de Boyacá. (2019, 10 junio). Decreto No.0307 del 27 de mayo de 2019. <https://www.boyaca.gov.co/decreto-no-0307-del-27-de-mayo-de-2019/>





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



9. Gobernación de Boyacá. (2021, 22 julio). Boyacá envía productos para la Expo Dubái 2021. Gobernación de Boyacá. <https://www.boyaca.gov.co/boyaca-envia-productos-para-la-expo-dubai-2021/>
10. Gobernación de Boyacá. (2021a, marzo 19). La Secretaría de Desarrollo Empresarial avanza en la gestión de zonas francas de Boyacá. Gobernación de Boyacá. <https://www.boyaca.gov.co/la-secretaria-de-desarrollo-empresarial-avanza-en-la-gestion-por-la-consolidacion-de-zonas-francas-de-boyaca/>
11. Gobernación de Boyacá. (2022, 2 marzo). “Soy Boyacá”: la marca clave para reactivar la economía de la región. <https://www.boyaca.gov.co/soy-boyaca-la-marca-clave-para-reactivar-la-economia-de-la-region/>
12. Gobernación de Boyacá. (2025, 13 mayo). Atención empresarios boyacenses: está abierta la convocatoria ¿Cómo potenciar la capacidad exportadora en Boyacá? <https://www.boyaca.gov.co/atencion-empresarios-boyacenses-esta-abierta-la-convocatoria-como-potenciar-la-capacidad-exportadora-en-boyaca/>
13. Guarín, N. (2025, 6 mayo). A qué viene este 8 de mayo el presidente Gustavo Petro al departamento de Boyacá. Caracol Radio. <https://caracol.com.co/2025/05/06/a-que-viene-este-8-de-mayo-el-presidente-gustavo-petro-al-departamento-de-boyaca/>
14. Misión y visión de la Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá. (2024, 27 agosto). Gobernación de Boyacá, Secretaría de Desarrollo Empresarial. <https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/mision-vision/>
15. Olmos, S. (2025, 14 mayo). Boyacá dio inicio al proceso para obtener la denominación de origen de sus esmeraldas. Caracol Radio. <https://caracol.com.co/2025/05/13/boyaca-dio-inicio-al-proceso-para-obtener-la-denominacion-de-origen-de-sus-esmeraldas/>
16. Romero, J. H. (2022, 22 septiembre). A través de una plataforma virtual artesanos en Boyacá buscan cerrar negocios. W Radio. <https://www.wradio.com.co/noticias/regionales/a-traves-de-una-plataforma-virtual-artesanos-en-boyaca-buscan-cerrar-negocios/20201015/nota/4078073.aspx>



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





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



17. Secretaría de Desarrollo Empresarial. (2013, 25 septiembre). Boyacá hace parte de los 6 departamentos que iniciarán programa de rutas competitivas de INNPULSA. Gobernación de Boyacá, Secretaría de Desarrollo Empresarial. <https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/boyaca-hace-parte-de-los-6-departamentos-que-iniciaran-programa-de-rutas-competitivas-de-innpulsa/>
18. Secretaría de Desarrollo Empresarial. (2014, 9 abril). Gobernación capacita a empresarios del programa 'Boyacá Territorio de Sabores'. Gobernación de Boyacá, Secretaría de Desarrollo Empresarial. <https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/gobernacion-capacita-a-empresarios-del-programa-boyaca-territorio-de-sabores/>
19. Secretaría de Desarrollo Empresarial. (2024, 25 mayo). Boyacá ya cuenta con su primer Clúster de Economía Circular. Gobernación de Boyacá. <https://www.boyaca.gov.co/boyaca-ya-cuenta-con-su-primer-cluster-de-economia-circular/>
20. Silvera, J. (2023, 29 junio). Boyacá compartirá saberes y experiencias del Queso Paipa con Argentina y Japón. Boyacá 95.6 Fm. <https://956fm.boyaca.gov.co/boyaca-compartira-saberes-y-experiencias-del-queso-paipa-con-argentina-y-japon/>



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





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



Anexos

Anexo A. *Directorio de exportadores activos de Boyacá* (48 registros)
Contiene información detallada de empresarios que actualmente realizan operaciones de exportación desde el departamento.

Anexo B. *Empresarios boyacenses con potencial de exportación* (34 registros)
Listado de empresas identificadas como potenciales exportadores, con base en análisis sectorial y criterios de internacionalización.

Anexo C. *Directorio consolidado de empresarios y empresas exportadoras* (246 registros)
Base de datos completa que integra exportadores activos, potenciales y otros actores del ecosistema exportador regional.

Anexo D. *Ruta exportadora obligatoria para bienes y servicios en Colombia*
Esquema paso a paso de los trámites, requisitos y formatos exigidos para exportar productos desde Colombia, conforme a la normativa vigente.

Anexo E. *Requisitos de exportación de productos representativos de Boyacá*
Listado detallado de normativas, registros y condiciones requeridas para exportar productos característicos del departamento.

Anexo F. *Bitácora del proyecto.* Registro cronológico de actividades realizadas durante la formulación y desarrollo del plan de mejora.

Nota: Los anexos se entregan por separado en formato digital y contienen los insumos complementarios que respaldan el análisis y diseño del plan de mejora.



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

